

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamistieteiden laitos

Osaaminen organisaatiossa:  
tutkimus osaamisen hyväksikäyttöön vaikuttavista tekijöistä Helsingin  
kaupunginkirjaston toimialueella

Hallintotiede

Pro gradu

Maaliskuu 2010

Ohjaaja: Risto Harisalo

Irene Merano

# TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto

Johtamistieteiden laitos, hallintotiede

Tekijä:

MERANO, IRENE

Tutkielman nimi:

Osaaminen organisaatiossa: tutkimus osaamisen hyväksikäyttöön vaikuttavista tekijöistä Helsingin kaupunginkirjaston toimialueella

Pro gradu-tutkielma:

93 sivua, 4 liitesivua

Aika:

Maaliskuu 2010

Avainsanat:

organisaatiokulttuuri, johtaminen, valtasuhteet, osaaminen, osaamisen hyväksikäyttö

---

Osaamisen hyödyntämisen on todettu olevan nykypäivän organisaatioiden akuutti haaste, kriittinen resurssi ja tulevaisuuden selviytymisen elinehto. Siksi osaamisen hyödyntämiseen vaikuttaviin tekijöihin tulee kiinnittää organisaatioissa entistä tarkemmin huomiota. Tässä tutkimuksessa on etsitty vastauksia kysymykseen, millä tavalla ja missä määrin organisatoriset tekijät vaikuttavat osaamisen hyväksikäyttöön. Tutkimuskohteiksi valitut tekijät ovat organisaatiokulttuuri, johtaminen ja valtasuhteet. Tutkimuksessa organisatoristen tekijöiden vaikutuksia osaamisen hyödyntämiseen tarkastellaan työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimusote on eksploratiivinen. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu organisaatiokulttuurin, johtamisen, valtasuhteiden ja osaamisen käsitteille. Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen. Aineisto on kerätty yhdestä Helsingin kaupunginkirjaston sivutoimipisteestä. Haastateltavia oli seitsemän. Aineistonkeruumenetelmänä on käytetty puolistrukturoituja teemahaastatteluja ja aineisto on analysoitu aineistolähtöisellä sisällönanalysysillä. Tutkimus on osa kaksivuotista Tietoperustainen johtaminen Helsingissä – tutkimushanketta.

Tutkimustulokset osoittavat osaamisen hyödyntämisessä olevan kysymys monimutkaisista systeemistä vaikutussuhteista. Osaamisen hyödyntäminen kytkeytyy vahvasti organisatoriseen ajattelumaailmaan, johtamistoimintaan ja organisatoriseen vallankäyttöön. Edellisten sisältämien elementtien vaikutusten vuoksi osaamista hyödynnetään organisaatiossa osin puutteellisesti, puolueellisesti ja vääristyneesti. Tutkimustulosten perusteella organisaatiokulttuurin, johtamisen ja valtasuhteiden sisältämät tekijät tulisi tunnistaa paitsi organisaation resursseiksi, myös vahvoiksi organisatorisiksi välineiksi, joiden avulla ja joiden kautta on mahdollista vaikuttaa oman ja toisten osaamisen hyödyntämiseen organisaatiossa. Tutkimustulokset osoittavat myös, että organisatorinen ajattelumaailma, johtamistoiminta ja organisaation arkipäivän toiminta sisältävät merkittävässä määrin osaamisen hyväksikäyttöön vaikuttavia valtasuhteita ja vallankäytön tapoja. Tutkimustulosten perusteella tutkimuksellisen suunnan tulisikin jatkossa kohdentua erityisesti johtajan ja työntekijöiden taholta tapahtuvaan vallankäyttöön ja organisaatiossa ilmeneviin vallankäytön prosesseihin.

Osaamisen hyödyntämiseen liittyvän monimuotoisen problematiikan vähentämiseksi ja osaamisen paremman hyväksikäytön mahdollistamiseksi organisaatiolla tulisi olla pehmeisiin arvoihin pohjautuva, konkreettinen arvo- ja sääntösidonnainen osaamisen hyödyntämissuunnitelma. Jo johtajan valintavaiheessa tulisi kiinnittää huomiota hakijan osaamisen hyödyntämiseen liittyvään ajatteluun ja -valmiuksiin. Kokonaisuutena tutkimustulokset viittaavat siihen, että yritykset hyödyntää osaamista organisaatiossa pelkästään osaamisen arviointiin, mittaamiseen, seurantaan tai kehittämiseen tai johtamismalleihin keskittymällä ovat liian pinnallisia ja rajoittuneita vastaamaan osaamisen hyödyntämisen nykypäivän ja tulevaisuuden haasteisiin.

# SISÄLLYS

I JOHDANTO	5
II TUTKIMUKSEN PÄÄVALINNAT	7
1 Tutkimuksen päätehtävä	7
2 Tutkimuksen tieteellinen tavoite	9
3 Tutkimuksen näkökulma	10
III TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS	12
1 Pääkäsitteet ja niiden väliset suhteet	12
2 Organisaatiokulttuuri	13
2.1 Organisaatiokulttuuri käsitteenä	13
2.2 Organisaatiokulttuurin osatekijät	15
2.3 Organisaatiokulttuurin tasot	16
2.4 Organisaatiokulttuuri ilmiönä	17
3 Johtaminen	19
3.1 Johtaminen käsitteenä	19
3.2 Johtaminen organisaation identiteettiin vaikuttajana	21
3.3 Johtaminen työntekijän autonomian määrittäjänä	22
3.4 Johtaminen ilmiönä	24
4 Valtasuhteet	26
4.1 Valta käsitteenä	26
4.2 Vallan lähteet	26
4.3 Vallan ilmenemismuodot	27
4.4 Valtasuhteet ilmiönä	29
5 Osaaminen	31
5.1 Osaaminen käsitteenä	31
5.2 Yksilön osaaminen	31
5.3 Organisaation osaaminen	33
IV TUTKIMUKSEN KOHDEORGANISAATIO	34
1 Helsingin kaupunginkirjasto	34
2 Kohdeorganisaation valinnan kriteerit	35
3 Haastateltavat	35
V TUTKIMUSAINIESTON KERÄÄMINEN JA KÄSITTELY	37
1 Aineiston keruumenetelmä	37
2 Aineiston keruun aikataulutus	38
3 Aineiston analyysimenetelmä	39
4 Analyysin toteutus	40
5 Aineiston keruun ja käsittelyn arviointia	41
VI TUTKIMUSAINIESTON ANALYYSI	44
1 Analyysin rakenne	44
2 Organisaatiokulttuurin vaikutus osaamisen hyväksikäyttöön	44
2.1 Arvoajattelu	45
2.2 Sallivuus, joustavuus ja uusiutuminen	47
2.3 Yksilöllisyys	49
2.4 Työilmapiiri	51

3 Johtamisen vaikutus osaamisen hyväksikäyttöön	54
3.1 Oikeudenmukaisuus tasa-arvo	55
3.2 Johtamisominaisuudet ja – osaaminen	57
3.3 Päätöksenteko ja toteuttamismahdollisuudet	61
3.4 Arvostus ja luottamus	62
4 Valtasuhteiden vaikutus osaamisen hyväksikäyttöön	65
4.1 Karisma	65
4.2 Työntekijöiden välinen vallankäyttö	66
4.3 Suosikkityöntekijöiden olemassaolo	69
4.4 Hierarkkisuus	70
4.5 Resurssit, työnjako ja epävarmuus	71
5 Organisaatorisen ajattelumaailman vaikutus osaamisen hyväksikäyttöön	73
6 Johtamistoiminnan vaikutus osaamisen hyväksikäyttöön	77
7 Organisaatorisen vallankäytön vaikutus osaamisen hyväksikäyttöön	79
VII JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOSUOSITUKSET	82
1 Johtopäätökset	82
2 Jatkosuosituksset	84
VIII LOPUKSI	86
LÄHTEET	87
LIITTEET	94
Liite 1 Saatekirje	94
Liite 2 Teemahaastattelurunko	95

## I JOHDANTO

Osaamisen hyödyntäminen on nykyorganisaatioille akuutti haaste, joka tulee tulevaisuudessa korostumaan entisestään. Osaaminen tunnustetaan ja tunnustetaan organisaatioiden kriittiseksi resurssiksi ja niiden tulevaisuuden selviytymisen elinehdoksi. Samaan aikaan, kun organisaatiot niukentavat henkilöstöresurssejaan, työntekijöiden osaamisalue- ja osaamistasovaatimukset joutuvat laajenemaan yhä enemmän työn asettamien vaatimusten mukaan. Nykyorganisaatioissa työskenteleviltä edellytetään enenevässä määrin työn kokonaisuuden hallintaa ja ymmärrystä organisaation toimintaympäristöstä. Tavallisesti organisaatioissa tavoitellaankin hyvää työssä suoriutumista niiden periaatteiden pohjalta, joihin ammatillisesti on sitouduttu. On kuitenkin paradoksaalista, että samaan aikaan, kun osaamista edellytetään hyödynnettävän loputtomasti laadukkaammin, tehokkaammin, kustannustietoisemmin ja monitasoisemmin, itse osaamisen hyödyntämiseen vaikuttavien tekijöiden osuuteen kiinnitetään organisaatioissa riittämättömässä määrin huomiota. Osaamisen hyödyntämisessä onkin organisaatioissa todennäköisesti niin kauan puutteita, kunnes siihen kytkeytyvien tekijöiden vaikutuksia ja syysuhteita tunnustetaan enemmän ja ilmeneviin epäkohtiin puututaan konkreettisesti.

Tutkimuksissa ja kirjallisuudessa organisaatioiden vaikuttavuuden, tehokkuuden ja laadun on todettu olevan voimakkaasti sidoksissa osaamiseen ja sen hyödyntämiseen. Osaamisen hyödyntämistä on käsitelty muun muassa tuottavuuden (Huovari (toim.), Maliranta, Rantala, Sorjonen & Ylä-Anttila 2008), iän ja kokemuksen (Paloniemi 2004), osaamisen kehittämisen (Ruohotie & Honka 1997), työyhteisötaitojen (Mönkkönen & Roos 2009) ja työyhteisöjen kehittämisen sekä työhyvinvoinnin (Mäkisalo 2003) yhteydessä. Osaamisen hyödyntämisen on todettu kytkeytyvän muun muassa työssä jaksamiseen, työmotivaatioon, suoritettavan työn laatuun, käyttäytymiseen organisaatiossa, työhön sitoutumiseen sekä kokemukseen työn hallinnasta, oikeudenmukaisuudesta, tasa-arvosta, luottamuksesta ja arvostuksesta. Lisäksi osaamisen hyödyntämisen on todettu vaikuttavan organisaatiossa työskentelevien ihmisten väliseen toimintaan ja työilmapiiriin sekä olevan sidoksissa organisaation kulttuuriin, johtamiseen ja valtasuhteisiin.

Huolimatta osaamisen hyödyntämisen tunnustetusta merkityksestä se saatetaan mieltää organisaatiossa itsestäänselvyudeksi. Tätä se ei kuitenkaan ole: organisaatio saattaa olla varustettu huipputeknologialla, mutta jos sitä ei siellä osata käyttää, ovat organisaation toiminnalliset ja

tulokselliset edellytykset puutteelliset. Osaamisen hyödyntämisen, hyödyntämättömyyden tai sen merkityksen aliarvioimisen seurauksia onkin todennäköisesti nähtävissä yksilö- ja organisaatiotasolla useassa organisaatiossa.

Osaamisen hyväksikäyttö on merkittävä osa organisaation onnistuneeseen kokonaistoimintaan liittyvää strategista suunnittelua. Osaamista onkin organisaatioissa jo pitkään mitattu, arvioitu, seurattu ja kehitetty. Osaamisen hyödyntämiselle etsitään väyliä erilaisten johtamiskäytäntöjen kautta ja yksilöllistä osaamista pyritään yhdistämään koko organisaation osaamiseksi. Tavoiteltaessa organisaation menestystä, tuottavuutta, vaikuttavuutta, tehokkuutta tai laatua osaamisen hyväksikäytön kautta on kuitenkin syytä muistaa, että osaaminen inhimillisenä resurssina rakentuu pehmeiden arvojen elementeistä. Nämä elementit ovat helposti ja toistuvasti haavoitettavissa organisaatiossa esiintyvien inhimillisten ja rakenteellisten tekijöiden kuten organisaation kulttuurin, johtamisen ja valtasuhteiden vaikutusten vuoksi.

## II TUTKIMUKSEN PÄÄVALINNAT

### 1 Tutkimuksen päätehtävä

Osaamisen johtamista koskevassa väitöskirjassaan Viitala (2005) osoittaa organisaation toiminnan lähtevän osaamisesta ja kaiken lähtökohtana olevan osaamisen turvaaminen. Tutkimus osoittaa, että menestyvän organisaation taustalla ovat yksilöt ja henkilökohtaiset vahvuudet, eikä arvotonta osaamista ole. Aineettoman pääoman johtamiseen liittyvässä tutkimuksessaan Lönnqvist (2006) painottaa aineettoman pääoman hallinnan ja hyödyntämisen merkityksellisyyttä. Hän toteaa aineettoman pääoman olevan eräs keskeinen organisaation kilpailukykyä lisäävä resurssi. Huovarin (toim.), Malirannan, Rantalan, Sorjosen ja Ylä-Anttilan (2008, 27, 33, 46) tutkimustulokset aineettoman pääoman ja talouskasvun yhteydestä osoittavat aineettoman pääoman merkityksen olevan koko ajan kasvussa, investointien siihen vaikuttavan tuottavuutta lisäävästi sekä sen roolin teknologian ”kantajana” ja tuotannontekijänä olevan vahvistuva. Heidän tutkimustuloksensa osoittavat, että panostamalla henkilöstön osaamiseen, valmiuksiin ja taitoihin on mahdollista parantaa organisaation tuottavuutta.

Osaamispääoman johtamiseen liittyen Ojala (2008, 15) toteaa organisaatioiden resurssien rajoittuvan nykyisin enenevässä määrin rahaan ja osaamispääomaan ja osaamispääoman johtamisessa olevan vielä käyttämättömiä mahdollisuuksia. Juuti (2005, 168, 181) ottaa esille työntekijöiden osuuden organisaation menestymiseen toteamalla, että organisaation menestyksen taustalla on yksilöiden kokonaiskuva organisaation toiminnasta. Voidessaan havaita omien toimintojen seuraukset organisaatiotasolla henkilöstö näkee kauemmas ja organisaatio alkaa menestyä. Organisaatiot sisältävät runsaasti piilossa olevaa osaamista ja henkilöstön osaaminen ja organisaatioiden tulevaisuus kytkeytyvät yhteen. (Juuti 2005, 168, 181.) Myös Hätönen (1998, 10) painottaa inhimillisten resurssien keskeistä roolia organisaatioissa. Ruohotien (1997, 20) mukaan organisaatio voi saavuttaa kilpailuetua, jos sillä on kyky oppia ja rakentaa uusia osaamisen yhdistelmiä. Hän sanoo organisaation tulevaisuuden menestyksen perustuvankin sen kyvylle ylläpitää, kehittää, koordinoi ja hyödyntää omaa osaamistaan.

Edellisten perusteella osaamisen ja sen hyödyntämisen voidaan päätellä osoittautuneen organisaatiolle varsin merkitykselliseksi. Osaamisen arvo tunnustetaan ja tunnustetaan. Silti organisaatioissa ilmenee osaamisen käytännön hyödyntämisessä vaikeuksia. Tämä tulee esiin muun

muassa runsaana teoreettisena ja tutkimuksellisenä mielenkiintona löytää vastauksia osaamista koskeviin kysymyksiin. Osaamisen hyväksikäyttöön voidaankin päätellä kytkeytyvän tekijöitä, joiden vaikutukset näkyvät organisaation käytännön toiminnan tasolla. Työelämässä osaamista käytetään hyväksi organisaation sisällä, joten osaamisen hyödyntämiseen vaikuttavien tekijöiden etsiminen on kohdennettava organisaatiossa vaikuttaviin elementteihin. Tutkimuksissa organisaatioiden on todettu sisältävän organisatorisia eli organisaatiossa esiintyviä inhimillisiä tai rakenteellisia tekijöitä, jotka vaikuttavat niiden toimintaan. Kyseisten tekijöiden voidaan tällöin päätellä ainakin jossakin määrin vaikuttavan myös osaamisen hyödyntämiseen organisaatiossa. Tutkimuksessani suuntaan katseen näiden tekijöiden osuuteen osaamisen hyödyntämisen kohdalla ja asetan tutkimustehtäväksi etsiä vastauksia kysymykseen:

### **Millä tavalla ja missä määrin organisatoriset tekijät vaikuttavat osaamisen hyväksikäyttöön?**

Perustelen tutkimustehtäväni valintaa neljällä argumentilla. Ensimmäinen argumenttini on, että kirjallisuuden ja tutkimustulosten mukaan osaamisen merkitys on organisaatioille kiistaton. Yksilöiden osaamisen todetaan olevan organisaatioiden menestystekijä ja niiden toiminnan mahdollistava perusta. Tällöin osaamisen hyödyntämiseen vaikuttavien tekijöiden osuutta on syytä tutkia entistä enemmän. Toinen argumenttini on, että työntekijöiden osaamiseen, valmiuksiin ja taitoihin panostamisen on havaittu toimivan organisaation tuottavuutta lisäävänä tekijänä. Osaamisen on todettu olevan kriittinen organisaation voimavara, jonka hyödyntämisen tai hyödyntämättömyyden vaikutukset heijastuvat koko organisaation arkipäivän toimintaan. Osaamisella ja sen hyväksikäytöllä on toisin sanoen varsin merkittävä rooli paitsi yksittäisen työyhteisön jäsenen, myös koko organisaation toiminnan tuottavuuden heikentymisessä tai kohentumisessa. Osaamisen hyväksikäyttöön kytkeytyvien tekijöiden tutkiminen on siten ensisijaisen tärkeää niiden yksilö- ja organisaatiotasolla aikaansaamien vaikutusten vuoksi.

Kolmas argumenttini on, että osaamispääoman on todettu olevan organisaation kilpailukykyä lisäävä resurssi, jonka johtamisessa on vielä käyttämättömiä mahdollisuuksia. On siis tarpeen lisätä tietämystä, jolla saattaa olla merkitystä niukentuvien osaamisresurssien johtamisessa. Neljäs argumenttini on, että organisaatioiden pitää selviytyä nykypäivän lisäksi myös tulevaisuudessa, mikä edellyttää osaamisen hyödyntämisen perustalle rakentuvaa organisatorista ajattelutapaa. Se sisältää organisaatiossa olemassa olevien kyvykkyyksien, valmiuksien ja vahvuuksien tunnistamista



ja niiden hyödyntämistä sekä johtamisajattelua, joka perustuu näkemykseen osaamisen hyväksikäytöstä organisaation toiminnan ydinarvona. Onnistuakseen tämä edellyttää osaamisen hyödyntämiseen kytkeytyvien tekijöiden entistä tarkempaa tunnistamista, niiden vaikutusten entistä vahvempaa tiedostamista ja ilmeneviin epäkohtiin tarttumista.

Kriittinen organisaatiotutkimus kyseenalaistaa henkilöstön johtamisen ja kehittämisen taustalla olevia itsestään selvinä pidettyjä lähtökohtia (muun muassa Frankfurtin koulukunta, Foucault ja Habermasin ajattelu). Kriittisyyden kautta pyritään muuttamaan organisaatioita humaaneimmiksi, oikeudenmukaisemmiksi ja tasa-arvoisemmiksi. (Fenwick 2004.) Lähestyn asettamaani tutkimustehtävää kriittisten teorioiden valossa. Kriittiseen näkemykseen perustuen osaamisen hyödyntämiseen vaikuttavat organisatoriset tekijät eivät ole itsestään selviä ja vaikuttajina koskemattomia, vaan niitä on mahdollista kyseenalaistaa ja niiden vaikutuksia on mahdollista tuoda esiin. Kriittisen näkemyksen perusteella organisatorisiin tekijöihin on myös mahdollista vaikuttaa.

## **2 Tutkimuksen tieteellinen tavoite**

Jokaisella tutkimuksella on oma tieteellinen tavoitteensa ja tutkimuksellinen otteensa. Pihlajan (2001, 40 – 41) mukaan tutkimuksesta saatavan tiedon nojalla tai tutkimusotteen perusteella voidaan erottaa toisistaan kuvaileva, kartoittava, selittävä, ymmärtävä ja tulkitseva, vertaileva, arvioiva, ennustava, muuttava tai kehittävä tutkimus. Tutkimuksen perimmäisinä lähtökohtina ja oletuksina toimivat episteemiset käsitykset (miten ja mistä saada tietoa, ja millaista se on) sekä ontologiset käsitykset (käsitykset tutkittavien ilmiöiden ja asioiden luonteesta, olemuksesta ja piirteistä). (Pihlaja 2001, 40 – 41.) Hirsjärvi ja Remes (2003, 118) kutsuvat näitä tutkimuksen filosofisiksi viitekehyksiksi.

Tutkimus voi tavoitella kuvailevan tietämyksen tuottamista. Tällöin se sisältää tarkkoja kuvauksia henkilöistä, tapahtumista ja tilanteista. Kuvaileva tutkimus kiinnittää huomiota ilmiön keskeisiin, kiinnostaviin piirteisiin. Kartoittava tutkimus tavoittelee uusia näkökulmia ja ilmiöitä ja kehittää uusia hypoteeseja. Tutkimuksella voidaan tavoitella myös selittävää tietoa, jolloin tavoitteena on etsiä selityksiä eri tilanteille, ongelmille ja tapahtumille kausaalisuhteiden muodossa. (Hirsjärvi & Remes 2003, 128.) Tulkitsevan tutkimuksen tavoitteina nähdään (Tamminen 1993, 76, 79; Turunen 1978, 62) ihmisten ajattelun avartaminen selittämällä tiettyjä havaintoja tai kommunikaation

ylläpitäminen tai edistäminen. Pihlajan (2001, 40) mukaan kehittäväällä tutkimuksella tavoitellaan sellaisen tiedon tuottamista, jota voidaan käyttää hyväksi organisaation toimintatapojen muuttamiseksi tai jonkin ongelman poistamiseksi. Tapaustutkimus puolestaan tuottaa yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta. (Pihlaja 2001, 40). Koetteleva tutkimus tavoittelee toistettavissa olevia syy- ja seuraussuhteita tuottaen kaikkia hyödyttävää tietämystä. (Tamminen 1993, 116 – 117).

Tutkimus voi olla otteeltaan myös eksploratiivinen. Tämäntyyppisen tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ilmiötä ja esittää sen perusteella ehdotteisia selityksiä. Harisalon, Keski-Petäjän ja Talkkarin (2002, 24) mukaan ehdotteiset selitykset eivät vastaa kausaalisen selittämisen vaatimuksia, vaan osoittavat lisätutkimuksia vaativaa suuntaa. Tutkimukseni on otteeltaan eksploratiivinen. Tavoitteenani on kuvata organisatoristen tekijöiden vaikutuksia osaamisen hyväksikäyttöön ja esittää niiden perusteella ehdotteisia selityksiä. Tavoitteenani on myös osoittaa suuntaa, johon lisätutkimuksia voisi kohdentaa. Tutkimuksessani otan huomioon, että kysymyksessä on (Tuomi & Sarajärvi 2004, 34) inhimillisten kokemusten tutkiminen. Ihmisten toiminta on suurelta osin tietoista ja tarkoituksellisesti johonkin suuntautuvaa ja suhde todellisuuteen on ladattu merkityksillä, jotka yhdistävät ihmisiä. Kaikki ilmiöt merkitsevät ihmisille jotakin. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 34.)

### **3 Tutkimuksen näkökulma**

Organisatoristen tekijöiden vaikutuksia osaamisen hyväksikäyttöön on mahdollista tarkastella useasta näkökulmasta. Näkökulma osaamisen hyödyntämiseen vaihtelee riippuen siitä, katsotaanko sitä työyhteisön, erityyppisten tiimien, tietyn työryhmän, asiakkaan, johtajan vai työntekijän taholta. Osaamisen kohteellakin on merkitystä: onko kysymyksessä näkökulma omaan osaamiseen, organisaation osaamiseen, osaamisen johtamiseen tai esimerkiksi yhteiskunnan selviytymisen kannalta kriittiseen osaamiseen. Osaamisen tarkastelu kytkeytyy hyödyn näkökulmaan. Kenen osaamisesta on hyötyä ja kenelle, millä tavalla siitä on hyötyä ja millä tavalla käytettynä siitä on hyötyä? Vaihtoehtoja näkökulman valintaan on siis lukuisia. Tutkimukseni kohdalla yksi relevanteista näkökulmista olisi asiakkaiden näkökulma. Osaamisen käytöstä koituvan hyödyn kohteena ovat asiakkaat. Osaamista käytetään hyväksi tavoitteena tyydyttää asiakkaan tarpeita ja odotuksia. Asiakkaiden näkökulmasta osaamisen hyödyntäminen toimii keinona muun muassa palvelujen parantamiseen, neuvontaan tai vastuunottoon hankalien asioiden selvittämisessä. Asiakas

odottaa saavansa osaavaa kohtelua, ammattitaidollista osaamista tai esimerkiksi rahalleen vastinetta hankkiessaan hyvätasoiseksi luokitellun tuotteen. Asiakkaiden näkemysten kautta saadaan vastauksia osaamisen ja laadun välisestä suhteesta. Tämä näkökulma on kuitenkin tutkimukseeni epätarkoituksenmukainen, sillä sen kautta en onnistuisi löytämään vastauksia asettamaani tutkimustehtävään.

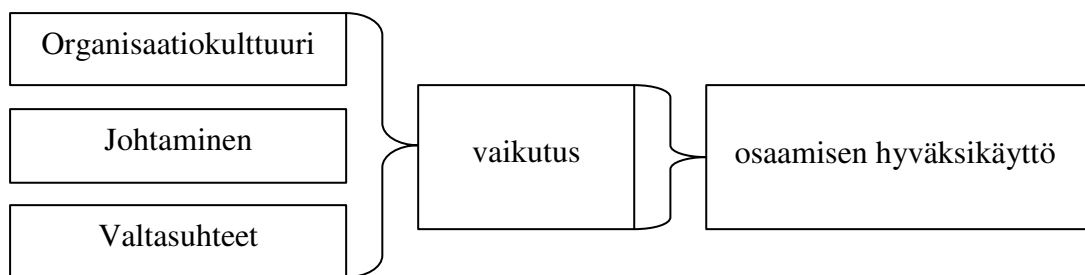
Osaaminen nähdään pääomana, jonka hyödyntäminen organisaation päämäärien saavuttamiseksi vaatii johtamista. Tämän perusteella toinen relevantti näkökulma olisi johtajan näkökulma. Johtajan näkökulmasta osaamisen hyödyntäminen on organisaation menestystekijä ja sen olemassaolon perusta ja kilpailullinen etu. Johtajan näkökulmasta osaamisen hyödyntäminen on organisaation tämän päivän toiminnan kapasiteetti ja tulevaisuuden selviytymisen varmistaja. Tästä näkökulmasta etsisin siten johtajan näkemysten kautta enemmänkin tietoa siitä, millä tavalla osaamista voidaan suunnitellusti hyödyntää organisaation menestymiseksi ja lisäarvon tuottamiseksi. Ainoastaan johtajan näkemysten kautta saatu tieto ei kuitenkaan vastaisi tutkimukseni tarkoitusta. Tosin organisaatiossa johtaja saattaa toimia perustyössä yhdessä työntekijöiden kanssa oman työnsä ohella, jolloin hänen näkökulmaansa voidaan päätellä yhdistyvän myös työntekijän näkökulmaa.

Osaamisen omistajia organisaatiossa ovat yksittäiset työntekijät. Työelämän todellisuudessa he kohtaavat tekijöitä, jotka vaikuttavat osaamisen hyödyntämiseen ja törmäävät näiden tekijöiden aikaansaamiin vaikutuksiin. Tällöin nimenomaan ”ruohonjuuritasolla” toimivien ihmisten näkemysten ja kokemusten kautta on mahdollista saada relevantein tieto siitä, millä tavalla organisaatiossa esiintyvät tekijät vaikuttavat osaamisen hyväksikäyttöön. Työntekijöiden näkemysten ja kokemusten kautta on myös mahdollista arvioida, missä määrin kyseiset tekijät vaikuttavat osaamisen hyväksikäyttöön. Työntekijöiden näkökulma on siten tutkimustehtäväni kannalta tarkoituksenmukaisin.

### III TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

#### 1 Tutkimuksen pääkäsitteet ja niiden väliset suhteet

Tutkimukseni tärkeimmät pääkäsitteet ovat organisaatiokulttuuri, johtaminen, valtasuhteet ja osaaminen. Painotan pääkäsitteiden valinnassani käsitteitä, jotka sisältyvät perustavanlaatuisina asetettuun tutkimustehtävään. Jokainen organisaatio sisältää pysyväisluontoisia tekijöitä, joiden voidaan päätellä olevan jonkinasteisessa vaikutussuhteessa osaamisen hyödyntämiseen organisaatiossa. Tällaisia tekijöitä ovat muun muassa organisaation kulttuuri, johtaminen ja organisaatiossa esiintyvät valtasuhteet. Tutkimuksessani keskitynkin tarkastelemaan näiden tekijöiden vaikutuksia osaamisen hyödyntämiseen. Vaikutus merkitsee tutkimuksessani Herseyn ja Blanchardin (1990, 28) määrittelyn mukaisesti kahden käsitteen välistä suhdetta. Osaamisen hyväksikäytöllä tarkoitan organisaatiossa tapahtuvaa osaamisen hyödyntämistä.



Kuvio 1 Tutkimuksen pääkäsitteet ja niiden väliset suhteet

Perustelen organisaatiokulttuurin valintaa organisatoriseksi tekijäksi sillä, että kirjallisuuden ja tutkimusten mukaan jokaisessa organisaatiossa piilevä kulttuurinen perusta vaikuttaa muun muassa siihen, millaisena osaamisen merkitys organisaatiossa nähdään, miten osaamisen hyödyntämiseen asennoidutaan ja millä tavoin sitä organisaatiossa hyödynnetään. Organisaatiokulttuurin yhteyttä osaamiseen on käsitelty muun muassa kulttuurin kehittämisen (Zwell 2000), muutosjohtamisen (Honkanen 2006) ja ryhmien ydinosaamisvalmiuksien (Mäenpää 1997) yhteydessä. Kyseessä on käytännön toimintaan heijastuva organisaation sisäinen ajattelun maailma. Nissinen ja Haaparanta (2004, 55) sanovat organisaatiokulttuurin olevan sosiaalisen järjestelmän perusrakenne tai oman käyttäytymisen vastinpari. (Nissinen & Haaparanta 2004, 55). Organisaatiokulttuuri on myös ilmiö, jonka on todettu kirjallisuudessa ja tutkimuksissa olevan luonteeltaan hyvinkin pysyvä. Siten sen roolin osaamisen hyödyntämiseen vaikuttajana voidaan päätellä olevan varsin keskeinen.

Johtaminen puolestaan on kautta historian kytkeytynyt ihmisten toimintaan ja sisältyy perustavanlaatuisena tekijänä myös jokaisen organisaation toimintaan. Tuskin on olemassa organisaatiota, jossa johtamista ei jossakin muodossa esiinny. Johtaminen saattaa ilmetä organisaation toiminnassa selkeästi korostuneena tai verhotumpana vaikutuksena. Johtamisen yhteyttä osaamiseen on käsitelty esimerkiksi organisaation menestyksen (Viitala 2007; Kamensky 2008), hiljaisen tiedon johtamisen (Virtainlahti 2009), vuorovaikutussuhteiden kehittämisen (Martens, Sanchez & Heene 2008), henkilöstön kehittämisen (Valtanen 2006), osaamisen johtamisen (Hyrkäs 2009), arviointiosaamisen (Roininen & Valovirta 2009) ja inhimillisen pääoman arvon (Mayo 1996) yhteydessä. Johtamista esiintyy aina kaikissa tilanteissa, joissa pyritään vaikuttamaan toiseen ja johtaminen vaikuttaa aina organisaation toimintaan (Hersey & Blanchard 1990, 83). Siten, johtamisen heijastaessa aina suuremmassa tai vähemmässä määrin vallan käyttöä se pitää sisällään paitsi mahdollisuuksia, myös valtaa hyödyntää osaamista organisaatiossa.

Vallan on todettu sisältyvän käytännössä organisaation toimintatapaan sen keskeisenä elementtinä. (Karlöf & Lövingsson 2006, 50). Valtasuhteiden valinta osaamisen hyödyntämiseen vaikuttavana organisatorisena tekijänä perustuu edelliseen. Osaamisen hyödyntämisen voidaan päätellä edellyttävän jonkinasteista vallankäyttöä jonkun taholta. Valtaan liittyvässä kirjallisuudessa ja tutkimuksissa valtasuhteita ja vallan erityyppistä käyttöä on todettu esiintyvän organisaation eri tasojen välillä, johtajan ja työntekijöiden välillä, ryhmien välillä, ryhmien ja yksilöiden välillä sekä yksittäisten työntekijöiden kesken. Vallan yhteys osaamisen hyödyntämiseen tulee ilmi esimerkiksi vallan siirtymisen (Holopainen 2000) tai yksilön valtaistamisen (Räsänen 2006) kautta. Valtasuhteet ja vallan käyttö tuovat mukanaan vaihtelevia vaikutuksia organisaatioon. Valtasuhteiden kytkeytyessä organisaatiossa varsin pysyväislaatuisena tekijänä ihmisten väliseen toimintaan on perusteltua tutkia niiden vaikutuksia myös osaamisen hyväksikäytön yhteydessä.

## **2 Organisaatiokulttuuri**

### **2.1 Organisaatiokulttuuri käsitteenä**

Organisaation kokonaisuus rakentuu sen kulttuurista. Kulttuurin sisältämät arvot, ihanteet, perusoletukset, periaatteet, normit sekä tavat ja toimintamallit ovat kytköksissä organisaation toiminta-ajatuksen (sen tarkoitukseen ja hyötyyn) sekä organisaation menestystekijöihin

(osaamiseen, tuotteisiin, prosesseihin ja ratkaisuihin). Kulttuurin sisältämät elementit ovat kytköksissä myös organisaation rakenteisiin (valtaan, kontrolliin ja kommunikaatioon sekä työn ja toimintojen jakoon) sekä johtamiseen; sen sisältämään tyyliin, toimintatapoihin, henkeen ja tunteeseen. (Viitala 2004, 56.)

Hofstede ja Hofstede (2005, 7 – 10) määrittelevät organisaatiokulttuurin kirjoittamattomaksi sosiaalisen pelin säännöksi. Kulttuuri määrittyy kollektiivisesti opituksi mielen ohjelmoinniksi ollen luonteeltaan holistinen, historiallisesti määräytynyt, kytkeytynyt antropologisesti tutkittuihin asioihin (kuten rituaaleihin ja symboleihin) sekä sosiaalisesti konstruoitu (luotu sisäisellä toiminnalla ja ilmenee niiden ihmisten yhteistoiminnan kautta, jotka yhdessä muodostavat organisaation). Organisaatiokulttuuri on olemukseltaan pehmeä, mutta silti vaikeasti muutettavissa. (Hofstede & Hofstede 2005, 7 – 10.) Kulttuuri sisältää kuvailevat käsitteet (tavat, tottumukset, elämäntavat ja monimutkaisen kokonaisuus), historialliset käsitteet (sosiaalisen perinnön välittäjä ja historiallisesti syntyneet käyttäytymismallit), normatiiviset käsitteet (arvot ja normit), psykologiset käsitteet (oppiminen ja alitajunta), narratiiviset käsitteet (tarinat, kertomukset ja arjen puhe) sekä symboliset käsitteet (kieli, artefaktit ja symbolit viestinnän ja ajattelun välisinä). (Juuti 2006, 243).

Karlöfin ja Lövingssonin (2006, 57, 62) mukaan organisaation kulttuuri koostuu sanomatta jääneistä tai selvästi määritellyistä arvoista ja normeista, jotka ovat muotoutuneet tietoisien kehittämistyön, aikaisempien tapahtumien tai vahvojen persoonallisuuksien mukaan. Organisaatiokulttuuri on organisaation sisäinen kompassi. (Karlöf & Lövingsson 2006, 57, 62). Morgan (1993, 128, 139) kuvailee organisaatiokulttuuria muun muassa jaetuiksi merkityksiksi ja jaetuksi ymmärrykseksi. Hänen mukaansa oikeasti puhutaan todellisuuden rakenteen prosessista, joka antaa ihmisille mahdollisuuden nähdä ja ymmärtää tiettyjä toimintoja, kohteita, tilanteita, asioita tai lausahduksia organisaatiolle omaleimaisin tavoin. Ihmisen oman käyttäytymisen järkevyyttä ja tarkoituksellisuutta organisaatiossa voidaankin ymmärtää edellä mainittujen seikkojen avulla. Useat johtamisteoreetikot mieltävät organisaation kulttuurin erilliseksi, itsenäiseksi kokonaisuudeksi selkeästi määriteltynä ominaispiirteineen. Organisaatiokulttuuria tarkastellaan usein samoin kuten organisaation rakennetta, joukkona erillisiä muuttujia. Ymmärryksemme kulttuurista on kuitenkin yleensä todellisuutta pirstaleisempi ja pinnallisempi. (Morgan 1993, 128, 139.) Tutkimuksessani organisaatiokulttuuri määrittyy osaamisen hyödyntämiseen vaikuttavaksi sosiaalisen järjestelmän perusrakenteeksi, jossa (Kuittinen 2006, 176) ihmiset opetetaan ja totutetaan ajattelemaan tietyillä tavoilla.

## 2.2 Organisaatiokulttuurin osatekijät

Arvot muodostavat organisaatiokulttuurin sydämen. Ne ovat kulttuurin pysyvä elementti. Arvot määritellään laajoiksi aikomuksiksi tuottaa tiettyjä asiantiloja ylitse muiden. Arvot sisältävät aina positiivisen ja negatiivisen puolen asioista kuten esimerkiksi hyvä/paha, turvallinen/vaarallinen, kielletty/sallittu tai moraalinen/moraaliton. Arvot heijastuvat ihmisen toimintaan erilaisissa tilanteissa. Kysyttäessä, miksi ihmiset toimivat kuten toimivat, saattaa saada vastaukseksi, että he ”vain tietävät” tai ”vain tuntevat”, miten tehdä oikein. Arvot voidaan jakaa haluttaviin (millaista pitäisi olla) ja haluttuihin (mitä ihmiset todellisuudessa itselleen haluavat), joista jälkimmäinen on lähempänä ihmisten todellista käyttäytymistä. (Hofstede & Hofstede 2005, 8, 10.) Alavin, Kayworthin ja Leidnerin (2005/2006, 195) mukaan kulttuuriteoreetikkojen kesken on ollut voimakasta väittelyä siitä, onko organisaatiolla yleinen, yhteinen arvomaailma vai onko sillä sen sijaan erilaisia paikallisia kulttuureja, joilla jokaisella on omat omanlaiset arvonsa. Alavin ym.:n mukaan organisatorisilla arvoilla on nimittäin merkitystä ainoastaan, jos ne ovat organisaation sisällä laajasti jaettuina.

Haluttavat ja halutut arvot eroavat toisistaan niihin liittyvien normien perusteella. Normit toimivat organisaatiokulttuurissa käyttäytymisen standardeina sijaiten ryhmän tai ihmiskategorioiden sisällä. Normien halutaan olevan absoluuttisia ja edustavan eettisesti oikeita asioita. Niiden ajatellaan myös oikeuttavan enemmistön tekemät päätökset. Haluttava normi liittyy suurelta osin organisaation ideologiaan, haluttu käytännön toimintaan. Kulttuuriin sisältyviä elementtejä ovat myös symbolit kuten sanat, eleet, kuvat tai kohteet, jotka sisältävät tietyn merkityksen ainoastaan niille, jotka jakavat saman kulttuurin. Kulttuurissa vaikuttavat sankarit edustavat kulttuurissa korkealle arvostettuja henkilöitä ja palvelevat organisaatiossa henkilöstön käyttäytymisen malleina. (Hofstede & Hofstede, 2005, 7 – 8, 21.) Organisaation kulttuuri sisältää myös erilaisia siinä toimivien ihmisten mielikuvia ja merkityksiä. Waistellin (2007, 91) tutkimuksen perusteella mielikuvat ja merkitykset ovat yhteydessä toisiinsa. Mielikuvat siirtävät merkityksiä ja luovat organisaatioon avoimen ymmärtämisen tilan, jossa vaihtelevat, toisiinsa sekoittuneet, organisaation omaksumat arvot vaikuttavat. Mielikuvat virittävät, laajentavat ja tuovat ilmi organisatorisia arvonäkökulmia. Mielikuvien ja organisaation jäsenten jokapäiväisen työn arvojen välinen suhde on kompleksinen. (Waistell 2007, 91.)

Organisaation kulttuuri sisältää myös rituaaleja, jotka voidaan ymmärtää kollektiivisiksi toiminnoiksi tavoitteena saavuttaa haluttuja päämääriä. Rituaalit ymmärretään kulttuurin sisällä sosiaalisesti merkityksellisinä, jonka vuoksi niitä pidetään yllä niiden itsensä vuoksi. Rituaalit sisältävät organisaation toiminnassa käytettävän yhteisen kielen, jota käytetään päivittäisessä vuorovaikutuksessa ja kommunikoitaessa uskomuksista. Esimerkkejä rituaaleista ovat tervehtimisen tavat tai sosiaaliset seremoniat. Niiden tarkoituksena saattaa olla esimerkiksi ryhmän koheesion ylläpitäminen. Symbolit, sankarit ja rituaalit muodostavat organisaation käytännöt. Käytännöt sinällään ovat ulkopuoliselle tarkkailijalle näkyviä, mutta niiden kulttuurillinen merkitys on näkymätön. Käytännöt lepäävätkin tiukasti ja ainoastaan kulttuurin jäsenten toimintojen varassa. (Hofstede & Hofstede, 2005, 7 – 8.)

### **2.3 Organisaatiokulttuurin tasot**

Organisaatiokulttuurilla on Scheinin (2001, 30, 32 – 35) mukaan kolme tasoa. Näkyvin niistä on artefaktien taso, joka käsittää näkyvät organisaation prosessit ja rakenteet. Artefaktien taso on kuulemisen, näkemisen, tuntemisen, havaintojen ja emotionaalisten reaktioiden taso. Artefaktien tasolla kulttuuri on selkeä ja sillä on emotionaalinen vaikutus. Tällä tasolla organisaation jäsenten käyttäytymisen syyt ovat epäselviä ja niitä on vaikea tulkita, sillä he käyttäytyvät tietyllä tavalla ulospäin ja ovat tietyllä tavalla tekemisissä toistensa kanssa. Seuraava organisaatiokulttuurin taso on ilmaistujen arvojen taso. Ilmaistut arvot ovat organisaation perusarvoja ja kuvastavat organisaation etiikkaa, visioita, arvomaailmaa ja periaatteita. Ilmaistuja arvoja ovat esimerkiksi rehellisyys, yhteistyö, laatu tai asiakassuuntautuneisuus. Ilmaistujen arvojen ja näkyvän käyttäytymisen välillä voi kuitenkin havaita ristiriitaisuuksia, mikä kertoo siitä, että käsitysten ja ajatusten syvempi taso ohjaa näkyvää käyttäytymistä. Tämä taso on perusoletusten taso. Perusoletukset ovat organisaatiossa olevia yhteisiä, itsestään selviä, piileviä uskomuksia ja arvoja. Ne ovat yhteisen oppimisprosessin tulosta. Niistä on tullut organisaatiolle yhteisiä ja selviä sen vuoksi, koska uudet organisaation jäsenet ajattelevat perustajien arvojen, oletusten ja uskomusten saaneen aikaan organisaation menestyksen. Tästä johtuen organisaatiossa olevien yhteisten perusolettamusten ajatellaan olevan ”oikeita”. (Schein 2001, 30, 32 – 35.)



## 2.4 Organisaatiokulttuuri ilmiönä

Schein (1991, 24, 26, 41 – 42, 194) on määritellyt organisaatiokulttuuria tulokseksi ryhmäoppimisesta. Kulttuurin muodostumisen perustilanne syntyy, kun samaan ongelmaan törmänneet ihmiset joutuvat työskentelemään yhdessä sen ratkaisemiseksi. Uusi, jaettu kokemus synnyttää uuden kulttuurimuodostuksen. Organisaatiokulttuuri on varsin näkyvä ja tuntuva. Ilmiönä se on todellinen. Sillä on oma vaikutuksensa, liittyy se sitten koko yhteiskuntaan, ammattiin, organisaatioon tai yksittäiseen kokoukseen. Yksilöiden ja koko organisaation suoriutumista sekä ihmisen omaa organisaatiotaan kohtaan koskevia tunteita ymmärretäänkin ainoastaan ottamalla huomioon organisaation kulttuuri. Olennaisin osa organisaation kulttuuria on perusoletusten ja uskomusten kaikkein syvin, tiedostamaton taso, joka on yhteinen jonkin organisaation jäsenille ja määrää organisaation näkemyksen itsestään ja ympäristöstään perusluontoisella, ”itsestään selvällä” tavalla. Oletukset ja uskomukset ovat opittu reagoititapa ulkoisen ympäristön tuottamiin, ryhmän säilymiseen ja sen sisäiseen yhdentymiseen liittyviin ongelmiin. Opitulla reagoititavalla on voitu toistuvasti ja luotettavasti ratkaista ongelmia. Kulttuuri syntyykin uusien kokemusten myötä ja on muutettavissa, mikäli samaan aikaan ymmärretään oppimistapahtuman dynamiikka. (Schein 1991, 24, 26, 41 – 42, 194.)

Schein (2001, 48 – 49) osoittaa organisaatiokulttuurin olevan myös strateginen elementti. Hänen mukaansa on huomattava, että kulttuuri vaikuttaa organisaation strategiaan. Uudet strategiat voivat olla järkeviä esimerkiksi organisaation talouden kannalta. Samalla organisaatiot ovat kuitenkin kyvyttömiä strategioidensa noudattamisessa siksi, koska strategiat edellyttävät arvoja, perusoletuksia ja työskentelytapoja, jotka ovat ristiriidassa aiempien organisaatioissa vallitsevien perusoletusten kanssa. Organisaation rakenteet ja asenteet ovatkin tavallaan kulttuurin artefakteja, joiden muuttaminen edellyttää niiden pohjalla olevien perusoletusten muuttamista. Schein (2001, 48 – 49.) Morgan (1993, 121, 127, 199, 201) kiinnittää huomiota organisaatiokulttuuriin todellisuuden rakentumisen ilmiönä kuvaamalla organisaatioita henkiseksi ilmiöiksi. Hän sanoo organisaatioiden olevan pohjimmiltaan tietoisten ja tiedostamattomien prosessien kautta luotuja ja ylläpidettyjä, sosiaalisesti järjestäytyneitä todellisuuksia, joissa on kiinnittyä tiettyihin ajattelumalleihin. Ajattelumallien pysyvyudet saattavat kuitenkin toimia ansaina. Organisaatio saattaa olla jämähtänyt esimerkiksi ajatteluun menestyksestä, organisatorisesta välinpitämättömyydestä tai ryhmän

prosesseista. Organisaatiot ovat myös miniyhteisöjä, joilla jokaisella on omat omaleimaiset kuvionsa ja alakulttuurinsa, jotka saattavat kulkea organisaation sisällä muista poikkeavia linjoja esimerkiksi hajanaisten lojaliteettien vuoksi. Organisaatiot sisältävätkin usein monia erilaisia keskenään kilpailevia arvosteemejä, jotka luovat lähinnä organisatoristen todellisuuksien mosaiikin kuin yhdenmukaisen, järjestäytyneen kulttuurin. Uskomusten tai jaettujen merkitysten kuvioilla, olivatpa ne sitten sirpaleisia tai yhdistettyjä ja useiden erilaisten toiminnallisten rituaalien tai arvojen kautta tuettuja, saattaa olla ratkaiseva vaikutus organisaation kykyyn käsitellä sen kohtaamia haasteita. (Morgan 1993, 121, 127, 199, 201.)

Juuti (1995, 75 – 93) osoittaa organisaatiokulttuurin olevan kehittymiskykyinen ilmiö. Hän sanoo organisaatiokulttuurin kehitysprosessin vaiheesta riippuvan, onko se luonteeltaan projektiivinen, valtapainotteinen vai aikuisuuden kulttuuri. Projektiivinen kulttuuri sisältää ristiriitoja, taisteluita, kärkeviä mielipiteitä, syntipukin etsimistä ja epäluottamusta toisia työyhteisön jäseniä kohtaan aiheuttaen siten paljon ahdistusta. Yksilön erilaisuus kohdataan rajaamisen tai vihamielisyyden kautta. Projektiiviselle kulttuurille on ominaista tarkkaan säädelty, kontrolloitu käyttäytyminen. Siinä luodaan organisaatioon persoonaton, oikeana pidetty sosiaalinen järjestys, jonka avulla vältetään ahdistusta. Yksilöt asetetaan rooleihin todellisuuden yksinkertaistamiseksi ja aggressiivisten tunteiden säätelemiseksi. Vallan kulttuuri puolestaan on yleinen organisaatioissa, joissa johtajahahmo tai kulttuuri on vahva. Tällaisessa kulttuurissa aggressiiviset tunteet johtajaa ja organisaatiota kohtaan ovat kielletyt, joten ne tukahdutetaan. Organisaatio muovaa itse oman etiikkansa ja moraalinsa ja organisaation ihanteet korvaavat yksilön itsensä määrittämät hyvän ja oikean toiminnan arviointikriteerit. Yksilöllisyyden, yhteistyön ja aikuisuuden kulttuuri eroaa edellä mainituista, sillä siinä käytetään vähemmän ja tietoisemmin sosiaalisia puolustusmekanismeja. Aikuisuuden kulttuuri mahdollistaakin kyseenalaistamisen ja toimintatapojen arvioinnin, jolloin reflektointi, innovatiivisuus ja kehittäminen mahdollistuvat. (Juuti 1995, 75 – 93.)

Lämsän ja Hautalan (2004, 237 – 239) mukaan organisaatiokulttuuria voidaan täydentää ilmapiirin käsitteen kautta. Ilmapiiri ilmaisee työntekijöiden käsitykset organisaatiosta ja sen toimintatavoista ja voidaan ymmärtää kulttuurin ilmenemismuotona. Kulttuuri liittyy ihmisten käyttäytymiseen, uskomuksiin ja havaintoihin, ilmapiiri pelkää ihmisten havaintoihin. Uhkaavalta tuntuvassa organisaatioilmapiirissä on jatkuvia sisäisiä taisteluja. Työtilanteet tulkitaan ahdistavia haasteita sisältävinä taisteluina, jotka tapahtuvat yksilöiden tai osastojen välisinä ristiriitoina ja joihin vastataan taistelulla tai paolla. Pakeneminen näkyy muun muassa päätöksenteon lykkäämisinä tai

vetäytymisenä kiireen taakse. Työtoverit koetaan kilpailijoina, alaiset holhottavina. Uhkaavalta tuntuvassa organisaatioilmapiirissä esiintyy teeskenneltyä kiirettä ja jatkuvaa valmiutta oman aseman puolustamiseen, epäonnistumisista ollaan aina valmiita syyttämään toisia ja koetaan pelkoa kasvojen menettämisestä tai uhkaa omanarvontuntoa tai minäkuvaa kohtaan. (Lämsä & Hautala 2004, 237 – 239.) Glick (1985, 603 – 604) sanoo organisaation ilmapiirin, organisatorisen järjeistämisen prosessin ja sosiaalisen todellisuuden rakenteen olevan dynaamisia, sosiaalisia ja organisatorisia prosesseja. Organisatoriset tai sosiologiset näkökulmat ja organisatorisen tason analyysit eivät välttämättä auta täysin ymmärtämään, miten kyseiset kehitysprosessit vaikuttavat organisaation kulttuuriseen ilmapiiriin. (Glick 1985, 603 – 604).

Morgan (1993, 126) sanoo organisaatiokulttuurin kehittyvän sosiaalisen vuorovaikutuksen myötä ja johtajan tyylin ja yhteisen organisaatiokulttuurin tarjoavan usein avainnäköyksen siihen, miksi organisaatio toimii tietyllä tavalla. Vaikka johtajan asema suo johtajalle erityisen etulyöntiaseman kehittää käyttäytymisen sääntöjä ja arvojärjestelmiä (koska johtajalla on usein valta rankaista tai palkita heitä, jotka eivät joko välitä hänen johtamisestaan tai seuraavat häntä), virallisella johtajalla ei kuitenkaan ole monopoliasemaa organisaatiokulttuurin muodostumiseen. Muillakin organisaatioissa on mahdollisuus vaikuttaa organisaation kulttuuriseen kehittymisprosessiin toimimalla epävirallisina johtajina. (Morgan 1993, 126.) Hoover (2002, 157 – 158) kiinnittää huomiota kulttuurin painotuksiin ja vuorovaikutukseen sanomalla, että kyvykkyyspainotteinen organisaation kulttuuri voi aiheuttaa vuorovaikutukseen konflikteja vaativuudellaan. Konfliktit aiheutuvat itsenäisten ihmisten päämäärien, arvojen ja halujen törmätessä vuorovaikutuksessa. Tavoiteltaessa ainoastaan omia, yksilöllisiä päämääriä toinen työyhteisön jäsen koetaan uhkana ja häiritsevänä tekijänä päämäärän saavuttamiselle. Keskustelukulttuuri, jossa kommunikointi ja vuorovaikutus ovat lähinnä väittelyä, vastustusta, vastakkainasettelua, hyökkäyksiä ja kritiikkiä, aiheuttaa konflikteja. Tällöin vallalla on ajatus, että kyseinen vuorovaikutustapa on ainoa tapa saada asiat hoidetuiksi. (Hoover 2002, 157 – 158.)

## **3 Johtaminen**

### **3.1 Johtaminen käsitteenä**

Rissanen, Sääski ja Vornanen (1996, 67) jakavat johtamisen asioiden johtamiseen ja ihmisten johtamiseen. Hersey ja Blanchard (1990, 5) tarkentavat edellisiä käsitteitä toteamalla, että asioiden

johtamisessa on keskeistä tavoitteiden saavuttaminen, kun ihmisten johtamista puolestaan tapahtuu aina, kun yritetään vaikuttaa ryhmän tai yksilön käyttäytymiseen. Asioiden johtaminen on organisaation tavoitteiden saavuttamista ihmisten johtamisen avulla (Hersey & Blanchard 1990, 5). Hokkasen, Skytän ja Strömbergin (1996, 121) mukaan johtamisella voidaan tarkoittaa asioiden johtamista pääosin aivoja ja logiikkaa käyttämällä ja asioihin keskittymällä ja johtamisella saavutettavan tuloksia hyvinä aikoina. Ihmisten johtaminen määrittyy aivoilla ja sydämellä johtamiseksi eli johtajuudeksi. Johtajuudella onnistutaan saamaan ihmiset tekemään sellaista (ja vielä pitämään siitä), mitä he eivät muuten tekisi. Värikkäiden persoonien on todettu omaavan sellaista johtajuutta, jota tarvitaan luomaan menestystä muuttuvassa maailmassa. (Hokkanen, Skyttä & Strömberg 1996, 121.) Goleman (1997, 188) syventää johtamisen käsitettä sanomalla sydämellä johtamisen olevan tunneälyä. Tunneälyn puute vaikuttaa vääjäämättä organisaation tulokseen saaden aikaan tuhoisia seurauksia kuten tuotannon laskua, aikataulujen pettämisiä, virheitä, huolimattomuutta ja työntekijöiden etsiytymistä parempiin oloihin. (Goleman 1997, 188).

Juuti (2005, 24; 2006, 160) määrittelee johtamista tunteiden ja merkitysten täyttämäksi kentäksi, joka on aina syvällistä ihmisten mieleen, sieluun ja elämään vaikuttamista. Johtamista on mahdollista kuvata johtajan ominaisuuksien avulla, valtasuhteena, vaikutustapana, sosiaalisena roolina tai merkityksiä luovana ilmiönä. Johtaminen voidaan nähdä myös ryhmän sosiaalisen prosessin tai rakenteen osana, keinona pyrittäessä päämäärään, kulttuurisena ilmiönä, symbolisena toimintana, muotina tai ihmisten toimintaa jäsentävänä ilmiönä. (Juuti 2005, 24; 2006, 160.) Viitala ja Jylhä (2001, 176) yksinkertaistavat johtamista sanomalla sen olevan alaisten uudistamista ja visioiden luomista heidän saavutettavakseen sekä keskustelemista visioiden saavuttamisen keinoista. Nissinen ja Haaparanta (2004, 22, 24) puolestaan toteavat johtamisen olevan aidoimmillaan yhteiskunnallisesti tärkeimpien arvojen edistämistä ja toteuttamista sekä osaamista, jota kehitetään oppimalla.

Yammarinon, Dansereau ja Kennedyn (2001, 161 – 162) mukaan johtaminen on monitasoinen ja -ulottuvuudellinen ilmiö. Monien ulottuvuuksien johtaminen sisältää visioiden tarjoamisen, voimaannuttamalla luodun itsearvostuksen sekä huolehtimisen palkkioista, ihmissuhteista, organisatorisista arvoista ja tavoitteista. Johtamisesta puhuttaessa tulisi muistaa, että ihmiset ovat johtamisen perusta ja he ovat päivittäin riippuvaisia useista inhimillisistä prosesseista. (Yammarino, Dansereau & Kennedy 2001, 161 – 162.) Tutkimuksessani johtaminen määrittyy lähinnä ihmisten johtamiseksi eli johtajuudeksi ja siihen liittyen ilmiöksi, joka jäsentää ihmisten toimintaa.

### 3.2 Johtaminen organisaation identiteettiin vaikuttajana

Duchon ja Burns (2008, 354) sanovat kaikilla organisaatioilla olevan oma identiteettinsä. Heidän mukaansa organisaation identiteetti kehittyy ajan myötä sen mukaan, miten organisaatio sopeutuu ympäristöllisiin ja sisäisiin paineisiin. Käytäntöjen, menettelytapojen ja käyttäytymisen kautta kuvastuneena organisaation identiteetti heijastaa niitä arvoja ja uskomuksia, joita sen ytimessä piilee. Jokainen organisaatio tuottaakin omaleimaisia sitoumuksia ja käytäntöjä, jotka peilaavat kollektiivisesti jaettuja oletuksia tai ideologioita organisaation identiteetistä. Organisaation identiteetti konkretisoi sen kollektiivisesti jaetut arvot ja uskomukset. (Duchon & Burns 2008, 354.) Organisaatio voi ylläpitää organisaatiomyönteisen identiteetin rakentamista esimerkiksi nimeämällä tai määrittämällä jonkun yksittäisen työntekijän eri tavalla suhteessa toisiin tai määrittämällä työtapoja ja orientaatioita, erottamalla ryhmään kuuluvia ja kuulumattomia toisistaan sosiaalisilla säännöksillä tai rakentamalla toimintaympäristöä koskevien säännösten avulla toimialueelle soveltuva identiteetti. (Kuittinen 2006, 178).

Johtaminen vaikuttaa organisaation identiteettiin muun muassa yksilöiden identiteettiin vaikuttamisen keinoin. Kuittisen (2006, 178) mukaan organisaatiolle sopivan identiteetin rakentaminen alkaa jo henkilöstövalintojen yhteydessä. Identiteetin tietoinen säätely on uusi kontrollin ja sitouttamisen väline. (Kuittinen 2006, 178). Kets de Vries (2001, 108 – 109) sanoo tutkimuksessaan johtamisen haasteena olevan kokonaisnäkemysten perustalta toimivien, olemassaololtaan terveempien organisaatioiden rakentaminen, joissa on tilaa mielikuvitukselle. Hän painottaa tutkimuksessaan yhteenkuuluvuuden, tyytyväisyyden ja yhteisöllisyyden tunteen organisatorista merkitystä. Hänen mukaansa johtajan tulee luoda olosuhteet organisaatiossa sellaisiksi, että työntekijöiden kesken lisääntyy käsitys omasta itsemääräämisoikeudesta ja tunne oman elämän kontrollista. Johtajan tulee luoda työntekijöille tunne vaikutusmahdollisuuksista ja vahvistaa heidän käsityksiään jatkuvan oppimisen myötä lisääntyvistä kasvun ja kehittymisen mahdollisuuksista. Erityishuomiota tulee kiinnittää työntekijöitä motivoiviin tekijöihin, sillä motivaation estyessä työntekijöiden turhautuminen lisääntyy ja luovuus estyy. Lisäksi johtajan tulee luoda työntekijöilleen kuva organisaation tarkoituksesta ja visio sen tulevaisuuden tilasta, arvoista, uskomuksista ja kulttuurista, jotta organisatorisia arvoja olisi mahdollista yhdistää ja vahvistaa organisaation identiteettiä. (Kets de Vries 2001, 108 – 109.)

Johtamisen vaikutus organisaation identiteettiin tulee ilmi myös organisaatiota ja johtamista koskevassa ajattelussa. Juutin (2001, 381 – 382, 385) mukaan organisaatio- ja johtamisajattelua pitäisi kyetä uudistamaan nopeasti uudeltaisista lähestymistavoista käsin kuin aikaisemmin. Inhimillisyyttä tulisi nostaa itseisarvoiseen asemaan. Organisaatioiden pitäisi uudistua sellaisesta näkökulmasta, jossa luodaan puitteet suoritusten mahdollistamiselle ja ihmisten oma intohimo ajaa heitä suorituksiin. Modernit organisaatioajatukset ovat ajautuneet suuriin vaikeuksiin nykyisten nopeasti muuttuvien olojen vuoksi. On päädytty tilanteeseen, jossa ainoastaan konkreettisilla ja laskettavilla ilmiöillä kuten suoraviivaisella tehokkuudella, toiminnalla ja laskelmoivuudella on itseisarvoa ja ihmiset ovat sokeutuneet lopullisten arvojen katoamiselle. On yhä ilmeisempää, etteivät organisaatiot kuitenkaan menesty näin yksiviivaisen ajattelun varassa. (Juuti 2001, 381 – 382, 385.)

### **3.3 Johtaminen työntekijän autonomian määrittäjänä**

Johtamista työntekijän autonomian määrittäjänä on mahdollista tarkastella johtajan roolin muutoksen kautta. Johtamisen luonteen muuttuminen on muuttanut Viitalan (2004, 72 – 73, 76, 81) mukaan myös johtajan roolia. Entisestä käskävästä ja valvovasta päätöksentekijästä on tullut ihmisten rohkaisija, suunnannäyttävä sekä osaamisen luoja ja kehittäjä. Viitala toteaa vahvan johtajan voivan joskus olla hyväksi, mutta ihmisten kyvykkyyden ja osaavuuden lisääntyessä vahvan johtajan tarpeen vähenevän ja ihmisten alkavan johtaa itse itseään. Tällöin johtaja toimii normaalitilanteissa matalalla profiililla ja vahvistaa otettaan kriittisissä tilanteissa. Johtaja saattaa kuitenkin vetäytyä vastuusta suomalla työntekijöille täyden vapauden; virheiden tai ristiriitojen välttämisen vuoksi hän ei puutu juuri mihinkään, on alistunut tai luovuttanut ja toimii lähinnä informaation välittäjänä. Tämän seurauksena työntekijät tavallisesti etsivät joukostaan epävirallisen johtajan. (Viitala 2004, 72 – 73, 76, 81.)

Johtaminen työntekijän autonomian määrittäjänä näkyy myös valvonnan ilmentymien kautta. Kuittinen (2006, 176, 179, 183 – 183) toteaa johtamisen psykologisoituneen kohdistuen enenevässä määrin yksilöiden identiteettiin ja mieleen. Organisaatioissa tavoitellaan ihmisten perusmotiivien hyödyntämistä ja johtamisvastuuta siirretään yhä enenevässä määrin työntekijöille. Työntekijöiden halutaan olevan itseohjautuvia ja johtaja halutaan mielletäväksi ohjaajaksi tai valmentajaksi. Valvonta organisaatiossa naamioidaan ihmiskeskeiseksi ja työntekijää kunnioittavaksi puheeksi

kuten kehityskeskusteluksi. Nykyorganisaatiot ovat pakotettuja tehostamaan toimintaansa kiristyvän kilpailun myötä ja yhä pienilukuisemman työntekijämäärän aikaansaamaa lisäarvoa pyritään organisaatioissa jatkuvasti lisäämään. Tämä merkitsee, että yksilön on koulutauduttava jatkuvasti ja alistuttava jatkuville arvioinneille ja valvonnalle. Johtamisjärjestelmien avulla pyritään maksimoimaan työntekijöiden valvonta muun muassa työajan käytön kohdalla ja minimoimaan poikkeamat johdon määrittelemistä normeista ja halutusta toiminnasta. (Kuittinen 2006, 176, 179, 183 – 183.) Juutin (2001, 190 – 193) mukaan valvonta näkyy taloudellisina tunnuslukuina, ihmisten luokitteluna ja mittauksina sekä informaatiojärjestelmien ja tietoperustaisuuden kautta.

Johtamisen vaikutus työntekijän autonomiaan heijastuu myös Viitalan (2004, 81) johtamistapakuvauksissa. Autoritääriinen johtaminen kiinnittää ensisijaisesti huomiota tuotantoon ja koviin tulostittareihin, jolloin työntekijöiden autonomisuus rajoittuu lähinnä määräysten tottelemiseen. Runsaasti toiminnanvapautta suova johtaminen luo lämpimältä tuntuvasta ilmapiiristä huolimatta helposti turvattomuutta, koska kukaan ei tunnu pitävän asioita hallinnassa. Traditionaalinen johtaminen puolestaan antaa tilaa omalle ajattelulle ja ratkaisujen tekemiselle huolimatta sovinnaisesta ja byrokraattisesta toimintatavasta. (Viitala 2004, 81.) Viitalan kuvauksessa ihannejohtamisesta (2004, 81) työntekijän autonomisuuden elementtien voidaan todeta rakentuvan vuorovaikutuksen, ristiriitojen käsittelyn, tavoitteiden saavuttamisen ponnistelujen, osaamisen arvostamisen, luovuuden, keskinäisen kunnioituksen, jatkuvan kehityksen ja yhdessä oppimisen pohjalle.

Huolimatta lisääntyvistä pyrkimyksistä autonomisuuteen Herseyn ja Blanchardin (1990, 167 – 179, 220) mielestä johtajalla on vastuu työntekijöiden resurssien kehittämisestä. Heidän mukaansa johtajan tulee uhrata aikaansa kehittääkseen työntekijöiden johtajuuspotentiaalia, työmielialaa, motivaatiota, työilmapiiriä, tavoitteisiin sitoutumista ja päätöksenteko-, ongelmanratkaisu- ja viestintätaitoja. Pitää myös huomioida, että työntekijät toimivat organisaatiossa erilaisilla, muuttuvilla valmiustasoilla riippuen henkilön kyvystä (ammattillinen valmius) ja halusta (psykologinen valmius) suorittaa tietty tehtävä. Toinen työntekijä saattaa siten tarvita enemmän ohjausta, tukea ja valvontaa jonkun toisen kyetessä suorittamaan tehtävän autonomisemmin. (Hersey & Blanchard 1990, 167 – 179, 220.)

### 3.4 Johtaminen ilmiönä

Johtamista voidaan tarkastella organisaatioiden nykypäivän haasteiden näkökulmasta. Soutar ja Ridley (2007, 462) toteavat tutkimuksessaan nykypäivän organisaatioiden toimivan kasvavassa määrin kompleksisissa ympäristöissä lukumäärällisesti vähempien työntekijöiden kera. Lisäksi työntekijät vaativat asianmukaista työelämän tasapainotusta ja todellisia urahaasteita. Tällaisissa ympäristöissä vanhat johtamisen viitekehykset näyttävät olevan enenevässä määrin vähemmän käyttökelpoisia. (Soutar & Ridley 2007, 462.) Peltonen (2007, 128 – 129, 140) sanoo uuden johtamisajattelun suuntauksena olevan transformaalisen johtamisen. Siinä johtaminen nähdään voimana, joka muuttaa syvällisesti henkilöstön suuntautumista, organisaation tunneilmastoa ja kulttuuria. Toinen esimerkki uudesta suuntauksesta on jaettu johtaminen, jossa huomio kiinnittyy vuorovaikutuksen seurauksena syntyvään yhteisötason motivaatioon ja vireyteen. Uuden johtamisajattelun yhteisenä piirteenä on johtamisen ytimessä oleva näkemys johtajan tehtävästä organisaatiokulttuurin ylläpitäjänä, vahvistajana ja muokkaajana. (Peltonen 2007, 128 – 129, 140.)

Perttulan (2006, 74 – 76) mukaan johtamiseen tarvitaan psykologista näkökulmaa, jotta ymmärretään johtamisen merkitys. Johtaminen on psykologista ihmistyötä, joka mahdollistuu ihmisten välisen vuorovaikutuksen ansiosta. Johtamisen keskeisiä variaatioita voidaan luonnostella ihanteiden, tietämisen, vuorovaikutuksen ja valitsemisen johtamisen ihmiskäsitysten kautta. Ihanteiden johtajalle on selvää, mitkä ovat ihmisyyden ihanteet. Hän arvioi omaa työtään suhteessa siihen, kuinka hyvin hän kykenee välittämään ihanteet työntekijöille. Tietämisen johtaja johdattaa työntekijät tieteellisesti perusteltuun tietämiseen. Siinä, missä tietämisen johtaja rohkaisee havaitsemaan myös olennaisia, mutta työn tuloksellisuudelle vähemmän välttämättömiä tosiasioita, kulttuurisen ihmisenäkemyksen omaava johtaja luo sidoksia työntekijöiden ja työ kulttuurin merkitysten välille. Tämyntyyppinen johtaja johtaa vuorovaikutusta ja osoittaa ihmisten luovan kulttuuria omalla toiminnallaan. Valitsemisen johtaja puolestaan luo mahdollisuuksia työntekijöille, jotta nämä voisivat valita itse. (Perttula 2006, 74 – 76.)

Johtaminen sisältää dynamiikkaa, jota johtamisen teoreettisessa keskustelussa tarkastellaan piirre- ja luonneteoroiden kautta. Tällöin johtamista hahmotellaan suurten johtajien luonteenpiirteiden kautta. Johtamisen dynamiikkaa tarkastellaan myös johtamistyylliteorioiden kautta, jolloin johtajan toimintaa tarkastellaan tietyssä ympäristössä pelkän yksilön toiminnan sijaan. Tilanneteoriat tuovat



esiin tilanteen merkityksen olettaen johtajan voivan muuttaa käyttäytymistyyliään joustavasti tilanteen ja työntekijän vaatiman ohjauksen mukaan. Kontingenssiteoriassa tavoitellaan yksittäisen johtajan tyylin ja tilanteen yhdistämistä johtaja-alaissuhdeteorioiden suuntautuessa kohti työntekijän ja johtajan välistä vuorovaikutusta johtamisen muokkautumisessa. Suhdenäkökulmassa lähtökohta on puolestaan työntekijän ja johtajan tavoitteista ja toiminnasta erillään olevan suhdemekanismin kehittyminen. (Peltonen 2007, 124 – 128.)

Pirnes (1995, 17 – 18, 20, 22, 85) jakaa johtamisen neljään toisistaan riippumattomaan johtamiskäyttäytymisen ulottuvuuteen. Ensimmäinen on johtamisen etiikka, joka rakentuu arvoperustalle (sellaiset persoonallisuus- ja käyttäytymispiirteet, joiden hallinnalle rakentuu koko tuloksellinen johtamistoiminta). Toinen on tehtävien hoito (tavoitteiden suuntainen toiminta). Kolmas on ihmissuhteiden hoito (vuorovaikutus, ihmisten tarpeiden huomioon ottaminen ja yhteistoiminta). Neljäs johtamiskäyttäytymisen ulottuvuus on henkinen jousto (käyttäytymispiirteet, jotka kuvaavat johtajan edellytyksiä aikaansaada muutoksia ja kehitystä sekä johtajan henkistä joustavuutta ja muuttumiskykyä). Johtaminen on kokonaisvaltaista toisiin vaikuttavaa käyttäytymistä, sillä johtaja vaikuttaa käyttäytymisellään johdettaviensa ammatillisiin valmiuksiin ja työhaluun sekä organisaation työilmapiirin tyytyväisyyteen tai tyytymättömyyteen. Johtajan omaan käyttäytymiseen puolestaan vaikuttavat hyvin yksilölliset tekijät: arvot, elämäkatsomus, asenne, tarpeet, luonne, motivaatio, lahjakkuus, fysiologiset ominaisuudet sekä erityisesti hankitun johtamiskoulutuksen määrä ja laatu sekä ympäristötekijät (erityisesti organisaation toimintaperiaatteet, organisaatiokulttuuri ja toimintatapa). Organisaatiokulttuuri muokkaa johtajan arvoja ja antaa hänen käyttäytymiselleen malleja. Johtajan ja organisaation arvot ovat myös yhteiskunnallisten arvojen, kansankulttuuristen piirteiden ja kasvatuksen arvojen vaikutuksen alaisia. (Pirnes 1995, 17 – 18, 20, 22, 85.)

Johtamista voidaan tarkastella myös johtamiskäyttäytymisen näkökulmasta. Hokkasen, Skytän ja Strömbergin (1996, 132 – 133) mukaan johtaminen sisältää yhdeksän johtamiskäyttäytymisen piirrettä, jotka ovat enemmän tai vähemmän yhteisiä kaikille johtamistilanteille tai johtajille. Nämä ovat aloitteisuuden kyky, kyky pitää ryhmä koossa, kyky olla yhteisönsä keskeinen vertauskuva, kyky edistää hyvän ryhmähengen syntymistä ja vähentää jännitteitä, kyky hahmottaa ja määrätä työtä ja sen suoritustapaa, kyky hallita ryhmää positiivisessa mielessä, kyky pitää alaisia ajan tasalla tiedottamisen kautta, kyky kiittää ja moittia sekä kyky asettaa tavoitteita ja kannustaa alaisia saavuttamaan niitä. (Hokkanen ym. 1996, 132 – 133). Johtamistyylien näkökulmasta johtaminen

voidaan jaotella karkeasti demokraattiseen, autoritääriin ja välinpitämättömään tyyliin. Kahdessa ensimmäisessä on pyrkimyksenä työntekijöiden tuottavuuden lisääminen, mutta ne sisältävät erilaiset perususkomukset ihmisestä ja motivaatiosta. Jälkimmäisessä johtamistyyliin johtaja ei piittaa organisaation toiminnasta eikä siinä työskentelevistä ihmisistä. (Viitala 2004, 78.) Etsittäessä parasta johtamistyyliä on todettu (Hersey & Blanchard 1990, 97 – 98), ettei sellaista ole, vaan johtamistyylin tehokkuus riippuu tilanteesta, jossa sitä käytetään. Aikaisemmin tutkimuksessani vaikuttamisen todetaan olevan johtamisen keskeinen elementti. Kuittinen (2006, 177) sanoo johtamisen edellyttävänkin vaikutusvaltaa. Johtamisteorioissa valtaa ei kuitenkaan haluta korostaa sen arkuuden ja tunneperäisyyden vuoksi huolimatta siitä, että vallan elementti on havaittavissa kaikessa, mitä organisaatiossa tapahtuu ja mitä siellä päätetään (Kuittinen 2006, 177). Juutin (1995, 10) mukaan johtamisessa on kyse perimmältään uskomusten luomisesta. Johtajan vallan oikeutuskin perustuu kykyyn luoda uskomuksia uskottavalla tavalla. Vallankäytön tavoitteena on antaa johtamisen kautta syntyneistä uskomuksista tukea organisaatiokulttuurille, ihmisten persoonallisuudelle ja heidän toiminnalleen ja organisaation sosiaaliselle rakenteelle. Tavoitteena on myös luoda uskomusten sisällä elävien ihmisten kollektiivisille kuvitelmiille onnistunut toteutumisen väylä. (Juuti 1995, 10.)

## **4 Valtasuhteet**

### **4.1 Valta käsitteenä**

Valtaa on määritelty usealla eri tavalla. Tutkimuksessani tarkastelen valtasuhteita laajasti vallan käsitteen kautta. Kielitoimiston sanakirja määrittelee vallan jonkun tai jonkin oikeudeksi tai mahdollisuudeksi hallita jotakuta, päättää jostakin tai määrätä jostakin. Hersey ja Blanchard (1990, 194 – 195) luonnehtivat valtaa voimavaraksi, jota voidaan käyttää tai olla käyttämättä. Morgan (1993, 158) sanoo vallan vaikuttavan siihen, kuka saa mitä, milloin ja miten. Tutkimuksessani valta tarkoittaa Harisalón (2008, 201) määrittelyn mukaisesti halua ja kykyä vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen, valintoihin ja ajatteluun.

### **4.2 Vallan lähteet**

Galbraith (1983, 19 – 20, 54 – 55) sanoo organisaation olevan nyky-yhteiskunnan tärkein vallan lähde. Muut vallankäytön lähteet ovat hänen mukaansa persoonallisuus ja omaisuus. Organisaatio,

persoonallisuus ja omaisuus kytkeytyvät tiiviimmin tai löyhemmin toisiinsa. Persoonallisuudella tarkoitetaan arkipuheessa johtajuutta, joka sisältää ruumin, mielen, puheen, moraalisen vakaumuksen tai muun sellaisen yksilöllisen piirteen laadun, jonka turvin on mahdollista käyttää vallan välineitä. Persoonallisuuden merkitystä ja sen roolia vallankäytössä liioitellaan usein turhamaisuuden ja ”imartelutekijän” vuoksi: mikäli henkilö itse uskoo omaavansa ainutlaatuiset johtajankyvyt ja henkilökohtaisen oikeuden hallita esimerkiksi viehätysvoimansa, älykkyytensä tai retoriikan kykyjensä vuoksi, uskovat siihen muutkin. Organisaatioiden johtajille voidaan rakentaa keinotekoinen persoonallisuus eli luetaan henkilökohtaisia ominaisuuksia, jotka vaikuttavat sopivan harjoitettuun valtaan. Rakennettua johtajuuskuvaa vaalitaan ammattitaidolla ja tarkasti. Henkilön voidaan myös antaa uskoa, että ansio valtaan pääsystä kuuluu hänen avuilleen ja henkilökohtaisille ominaisuuksilleen, vaikka todellisuudessa ansio kuuluu organisaatiolle, johon vallankäyttäjä kuuluu tai hänen rahoilleen. Valtaan käsiksi päässyt vetää luontaisesti puoleensa henkilöitä, jotka haluavat jakaa valtaa omaavan vaikutusvallan. (Galbraith 1983, 19 – 20, 54 – 55.)

Morgan (1993, 159) luettelee teoksessaan merkityksellisimmät vallan lähteet. Tällaisia ovat muodollisen auktoriteetin sekä päätöksentekoprosessin, tiedon, informaation, niukkojen resurssien, teknologian ja rajojen kontrolli. Tärkeimpiin vallan lähteisiin lukeutuvat myös kyky sietää epävarmuutta, organisaation rakenne, sääntöjen ja ohjeiden käyttö, organisaatiotasojen ja epävirallisen organisaation kontrolli sekä ihmisten väliset liittoutumat ja verkostot. Näiden lisäksi merkityksellisimpiin vallan lähteisiin sisältyy symbolismin ja merkitysten johtaminen, sukupuolen ja sukupuolten välisten suhteiden johtaminen, toiminnan tasoa määrittelevät rakenteelliset tekijät sekä valta, joka jollakin jo on. (Morgan 1993, 159.)

### **4.3 Vallan ilmenemismuodot**

Valta saattaa olla määräävää tai yhteistä tai jaettua valtaa. Määräävää valtaa edustaa ajatus, että ihmisiä pitää johtaa ja tähän on valittava johtamaan kykeneviä ihmisiä, jotka saavat muut toteuttamaan heidän määräämänsä tavoitteet. Määräävä valta on vahvaa valtaa. Sille on tyypillistä päätöksenteon keskittäminen ja rajaus mahdollisimman paljon johdolle, auktoriteetin hierarkia, tiedonvälityksen kulku ylhäältä alaspäin ja valvonnan korostuneisuus. Vahvan vallan on todettu luovan ongelmia kuten ihmisten turhautumista ja vieraantumista, koska vapaus tilannekohtaiseen toimintaan ja uusien ajatusten kokeilemiseen on rajoitettua. Määräävä valta voi ilmetä

organisaatiossa palkitsevana valtana. Palkitseva valtaa käyttävä saa toisen tekemään haluamansa asiat aineellisten tai aineettomien palkkioiden avulla. Palkkiot kannustavat kohdettaan toimimaan halutulla tavalla ja luopumaan omista toiveistaan. Määräävä valta ilmenee organisaatiossa myös asemavaltana, joka on legitiimiä valtaa. Se kuvaa auktoriteetin hierarkiaa, sillä henkilön asema oikeuttaa hänet käyttämään valtaa organisaation tavoitteiden suuntaisesti. (Harisalo 2008, 204 – 206.) Määräävä valta saattaa ilmetä kätkeytyneenä. Tällöin ihminen toimii mukautumalla jo ennakkoon toisen tavoitteisiin ja pyrkimyksiin ilman, että valtaa on edes ehditty käyttää (Morgan 1993, 202).

Asiantuntija- ja henkilökohtainen valta ovat määräävää valtaa. Asiantuntijavaltaa kuvataan tiedolliseksi vallaksi, sillä siinä toinen henkilö mukautuu toisen ohjeisiin luottamalla tämän asiantuntemukseen. Henkilökohtainen valta perustuu ihmisen henkilökohtaisille ominaisuuksille ja sitä kuvataan usein karismaattiseksi vallaksi. (Harisalo 2008, 205.) Karismaattista valtaa omaava henkilö kykenee rakentamaan jaettuja illuusioita henkilöstölle ja toiminnalle sääntöjä. Tällöin on kuitenkin vaarana, että kyky kriittiseen ajatteluun ja yhteys todellisuuteen häiriintyy. Karismaan voi yhdistyä myös vaikutelma haavoittumattomuudesta. (Morgan 1993, 202.) Hersey'n ja Blanchardin (1990, 197 – 198) mukaan henkilökohtainen valta määräytyy sen mukaan, missä määrin johtaja saavuttaa vaikutuksen kohteena olevien ihmisten luottamuksen. Asemavallassa puolestaan on kysymys siitä, missä määrin johtaja voi kehittää pakotteita, rankaisemista ja palkitsemista henkilöstön suhteen. Asemavalta on tavallisesti peräisin organisaatiossa ylhäältä alaspäin. Henkilökohtainen valta, toisin kuin asemavalta, tulee alhaalta ylöspäin eli henkilöstöltä ollen päivittäinen ilmiö: sen voi ansaita tai se voidaan ottaa pois. Henkilökohtaisen vallan ajatellaan liittyvän johtajan ja henkilöstön väliseen sitoutumiseen, hyviin väleihin ja yhteenkuuluvuuteen. (Hersey & Blanchard 1990, 197 – 198.) Legitiimi valta ilmenee organisaatiossa statussymboleina kuvastaen henkilön arvoa ja valtaa organisaatiossa. Se näkyy tunnusmerkeissä (esimerkiksi poliisi tai upseeri), eikä ole välttämättä henkilöriippuvaista. (Hokkanen ym. 1996, 68.)

Harisalon (2008, 202, 205 – 206) mukaan yhteinen tai jaettu valta tarkoittaa, että organisaatiossa otetaan yhteisesti vastuuta välttämättömistä tehtävistä. Se ei tarkoita, että johto päättää asioista työntekijöiden puolesta tai työntekijät sanelevat johdolle, miten asiat organisaatiossa on tehtävä. Työntekijöillä on organisaatiossa auktoriteetti tiettyihin velvollisuuksiin ja oikeuksiin, jota ei voi jakaa kenenkään kanssa. Sitä ei voi myöskään luovuttaa itseltään pois. Tästä huolimatta on mahdollista luoda toisille mahdollisuuksia kehittää ja käyttää omaa valtaansa yksin sekä yhdessä toisten kanssa. Yhteinen tai jaettu valta näkyy heijasteisena valtana, joka perustuu jaettujen etujen

vahvistamiselle ja yhteisten intressien etsimiselle. Heijasteisen vallan avulla on mahdollista ylittää ihmisiä erottavia erilaisia hallinnollisia esteitä ja rajoja. Heijasteinen valta organisaatiossa mahdollistaa henkilöstön tiedon ja kokemusten jakamisen, valta-asemien minimoimisen ja suhteiden rakentamisen todellisille, potentiaalisille vahvuuksille. Heijasteinen valta on luonteeltaan heikkoa valtaa, joka vapauttaa ihmisten henkiset voimavarat määräävän vallan alaisuudesta. Heikko valta tarjoaa organisaatiolle tilaisuuden uudistua, kehittyä ja kasvaa, koska se luo ihmisille edellytyksiä ohjata itse omaa toimintaansa työn asettamien vaatimusten mukaisesti. (Harisalo 2008, 202, 205 – 206.) Heijasteinen valta voidaan rinnastaa demokraattiseen valtaan, jossa vaikuttavina elementteinä painottuvat vapauden ja tasa-arvon käsitteet. Pinchot´n ja Pinchot´n (1996, 251 – 253) mukaan tämäntyyppisen vallan organisaatiossa jäsenten älykkyys hyödynnetään organisaation yhteisiä päämääriä varten. Jos organisaation jäseniä kohdellaan kehittyvinä jäseninä eikä kasvottomina koneiston rattaina, he kykenevätkin vastaamaan organisaation pieniin ja suuriin haasteisiin kaikkien kykyjensä ja lahjojensa mukaisesti. (Pinchot´ & Pinchot´ 1996, 251 – 253.)

#### **4.4 Valtasuhteet ilmiönä**

Juutin (2006, 139 – 140) mukaan organisaatiossa toimivat henkilöt muodostavat sosiaalisen ryhmän. Ryhmässä esiintyy erilaisia normeja, jotka vaativat yhdenmukaisuutta sekä rooleja, jotka edellyttävät ryhmän jäseniltä erilaisuutta ja erilaisia arvostuksia. Organisaatiot sisältävätkin aina vähintään kaksi arvostusjärjestelmää: tehtävämukaisen aseman muodostaman sekä epävirallisten tuttavuussuhteiden varaan rakentuvan. Jälkimmäistä kuvataan statusjärjestelmäksi. Se vaikuttaa jokaisessa ryhmässä, määrittäen omaksuttujen arvojen ja normien perusteella ja mikä tahansa ryhmän mielestä arvokas voi olla statusrakenteen perustana. Statusrakenteen mukaan eri henkilöiden tehtäviä arvostetaan eri tavoin, sillä ne nähdään ryhmän kokonaispäämäärän saavuttamisen kannalta eriarvoisina. Rooleihin, joita pidetään tärkeinä, liittyy valtaa muotoilla normeja ryhmälle ja valvoa niiden noudattamista. Tämä valta kuuluu yleensä johtajalle, joka on itsekin samojen normien ja niiden noudattamisen sitoma. Tavallisesti normien sanelu ja sosiaalisen kontrollin harjoittaminen ei olekaan vain yhden ryhmän jäsenen suorittamaa, vaan ryhmässä on kokonainen valtahierarkia. (Juuti 2006, 139 – 140.) Yksilöt ja ryhmät etsivät valtaa edistääkseen omia etujaan organisaatiossa. He haluavat esimerkiksi saada muut omaksumaan omat henkilökohtaiset, yhteiskunnalliset tai uskonnolliset arvonsa. Vallan käyttö organisaatiossa nähdäänkin hyväksyttynä, jos tavoitteena on alistaa muut omiin moraalisiin arvoihinsa, hankkia

rahaa tai ajaa näkemyksiä yhteisestä hyvästä. Valtaa janotaan myös vallan itsensä vuoksi (vaikka sen myöntäminen ei olekaan hyväksyttyä), sillä vallan käyttö tuottaa palkitsevan ansioitumisen tunteen (esimerkiksi valta antaa ohjeita tai ratkaista asioita). (Galbraith 1983, 21 – 23.) Sivanathan ym. (2008, 135 – 136, 141, 145) sanovat tutkimuksessaan organisatorisen vallan voivan vaihdella laajasti ja monien ulottuvuuksien tasoilla. Moniulottuvuudellisuuden lisäksi riippuvuus ja valta organisaatiossa ovat vastavuoroisia: mitä riippuvaisempia muut ovat yksilön suorituksista, sitä enemmän yksilöllä on valtaa heihin nähden. Valta ja riippuvuus antavat ihmiselle mahdollisuuden vaikuttaa toisiin ja vastustaa toisten aikomuksia. Henkilöt, jotka kontrolloivat organisaation resursseja (esimerkiksi osaamista tai taloudellisia palkkioita) luovat riippuvuutta yhteistyökumppaneihinsa, joista tulee vähemmän vastustuskykyisiä voimakkaampien yksilöiden vaatimuksille. Onkin tyypillistä, että henkilöt, jotka eivät kontrolloi organisaation resursseja haluavat niitä ja henkilöt, joilla niitä jo on, haluavat pitää ne. Tämä selittyy sillä, että valta muiden ylitse kasvaa niiden tulosten laajuuden myötä, joita yksilö kontrolloi. Henkilöt, joilla on vähemmän valtaa havittelevat sitä lisää ja henkilöt, joilla on valtaa, yrittävät suojella valtaansa. (Sivanathan ym. 2008, 135 – 136, 141, 145.) Ihmisten on todettu usein pyrkivän valtaan ajaakseen hyviä, joskus idealistisiakin tavoitteitaan. Valta-aseman saavuttamisen jälkeen siinä pysymisestä ja sen lisäämisestä tulee kuitenkin itseisarvo ja pakkomielle (Nurmi 2002, 54.)

Morgan (1993, 276 – 279) toteaa vallan esiintyvän organisaatiossa useissa muodoissa ja sen olevan organisaatiolle väline. Selvimmin valtaa voidaan havaita käytettävän pelotteena tai pakotteena organisaatiossa. Valtaa käytetään muun muassa kulutettaessa itsekkäästi työntekijästä jokin osa organisaation tarpeisiin. Hallitsevuuden luonteensa vuoksi valta voikin helposti muuttua mielivallaksi. (Morgan 1993, 276 – 279.) Bellin ja Hughes-Jonesin (2008, 511) tutkimustulokset osoittavat sosiaalisesti tiiviin vallan käytettynä toisiin vaikuttamisen tarkoituksessa olevan käytännössä organisatorinen kontekstitekijä. Tämä taktiikka on sitä menestyksekkäämpi, mitä kiistämättömämpiin moraalisiin yksityiskohtiin sidottuja organisaation säännöt ovat. (Bell & Hughes-Jones 2008, 511). Goodwinin (2004, 140 – 150) tutkimus kertoo ihmisten sosiaalisten odotusten vallankäytön toteuttamisen tavoista saattavan rohkaista johtajia tyypittämään työntekijöitä. Tyypittäminen näkyy muun muassa sukupuolisidonnaisena ajatteluna ja saattaa johtaa päätöksenteon vääristymiseen tai yksilön tai ryhmän vääriin kohteluun. Valtaa omaava henkilö saattaa tuntea olevansa jopa oikeutettu kohtelemaan toisia väärin. Vaikutusvaltaa omaavat henkilöt voivat myös olla motivoituneita stereotyyppioihin siksi, koska heillä itsellään on lisääntynyt varmuus omaan asiantuntijuuteensa ja siihen yhdistettyihin stereotyyppioihin. Tyypittämisellä oikeutetaan

toisen henkilön suhteellinen valta muiden ylitse ja heikennetään tämän rooliin kohdistuvia havaittavia uhkia. Henkilöt, joilla on valtaa, ovat todennäköisesti motivoituneita minimoimaan valtarooliaan uhkaavat riskit, sillä vallan menettäminen koetaan psykologisesti luotaantyöntävänä ajatuksena. Vallalla voidaan todeta olevan vähemmän negatiivisia seurauksia, jos olosuhteelliset normit puoltavat tasa-arvoisia arvoja tai tasa-arvoista vastuuta. Mitä suurempi ihmisten välinen valta-asema on, sitä suurempia ovat myös vallan negatiiviset vaikutukset. Yksilölliset vääryydet näkyvät laajemman sosiaalisen kontekstin puolella. (Goodwin 2004, 140 – 150.)

## **5 Osaaminen**

### **5.1 Osaaminen käsitteenä**

Osaaminen rinnastetaan tai sisällytetään usein sellaisiin käsitteisiin kuten inhimillinen pääoma, inhimilliset voimavarat tai aineettomat resurssit. Rastaa ja Einola-Pekkisen (2001, 16) mukaan aineettomien resurssien määritelmä sisältää osaamisen, organisatorisen tiedon ja aineettoman varallisuuden sekä aineettomat, organisaation kasvuun ja tuloksellisuuteen vaikuttavat vuorovaikutussuhteet. Osaamisella voidaan tarkoittaa myös (Piili 2006, 16) ihmisen tietoja, taitoja, kykyjä, lahjakkuuksia, ominaisuuksia, ammattitaitoa, pätevyyttä, kvalifikaatiota tai kompetenssia. Ojala (2008, 29) määrittelee aineettomien resurssien käsitteen tarkoittavan kaikkia organisaation ei-rahamääräisiä ja ei-fyysisiä resursseja riippumatta niiden luonteesta tai siitä, ovatko ne organisaation määräysvallassa ja omistuksessa. Aineettomista resursseista on mahdollista muodostaa aineetonta pääomaa eli organisaation osaamista. Aineeton pääoma perustuu henkilöstön tietojen ja taitojen jalostamiseen, mikä edellyttää niiden johtamis- ja kehittämisosaamista. (Ojala 2008, 29.) Tutkimuksessani osaaminen määrittyi organisaation aineettomiksi resursseiksi.

### **5.2 Yksilön osaaminen**

Suurin osa yksilöiden osaamisesta perustuu kokemukselliseen eli piilevään tietoon. Tällaisella tiedolle perustuva osaaminen näkyy yksilön toiminnassa, vaikka hän ei sitä osaisikaan selittää tai ilmaista, vaan toimii suoraan omien taitojensa, tuntemustensa ja tunteidensa pohjalta. Kokemuksellisen osaamisen on todettu olevan organisaation arvokkain tietovaranto. Se ilmenee kuitenkin ainoastaan puheissa ja teoissa, joten siitä voi tulla organisaation omaisuutta vain sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. (Stähle & Grönroos 1999, 90.) Sosiaalinen vuorovaikutus

määrittäyty sosiaalisesti osaamiseksi, joka voidaan rinnastaa myös sosiaalisiin taitoihin. Sosiaalinen osaaminen kuvastaa ihmisen arvoja, asenteita, emootioita ja sosiaalista toimintakykyä. Sosiaalinen toimintakykyisyys puolestaan merkitsee sitä, että yksilö on herkkä tilanteen vaatimuksille, kyvykäs virittäytymään toisen ihmisen aaltopituudelle, kykenevä hallitsemaan sosiaalisia tilanteita sekä ymmärtämään ja kuuntelemaan. Sosiaalinen osaaminen on osoittautunut työelämässä varsin merkitykselliseksi, sillä ihmisten välistä yhteistyötä, hyviä vuorovaikutussuhteita ja menestymistä on hankala saavuttaa ilman hyviä sosiaalisia taitoja. (Lahikainen & Backman 1998, 222.)

Otalan (2004, 104 – 105, 204 – 205) mukaan tiedot ja taidot ovat vain osa yksilön osaamista, joka sisältää ammattitaidon lisäksi sosiaaliset ja yleiset taidot. Tiedot ovat menetelmiä, faktoja ja malleja ja taidot niiden käyttöä ja ihmisen kykyä soveltaa osaamistaan. Sosiaalisilla taidoilla tarkoitetaan kommunikointikykyä, yhteistyökykyä ja – halua, kykyä tuntea empatiaa, taitoa yhdistellä asioita ja ihmisiä sekä motivoitumiskykyä ja motivointitaitoa. Osaaminen sisältää kokemuksellisen osaamisen, kontaktit ja henkilökohtaiset ominaisuudet. Henkilökohtaiset ominaisuudet voidaan tiivistää yksilön fyysiseen ja henkiseen energiaan ja henkilökohtaisiin taitoihin kuten motivaatio, hiljainen tieto ja luovuus. Kontaktit korostavat vuorovaikutustaitojen ja sosiaalisten taitojen merkitystä ja niissä painottuvat arvojen ja asenteiden merkitykset. Etenkin asenteiden merkitys osaamisen kriteereinä korostuu yhä enenevässä määrin. (Ojala 2004, 104 – 105, 204 – 205.)

Niitamo (2003, 151, 154 – 155) jakaa yksilön osaamisen tekniseen ja henkilökohtaiseen osaamiseen. Teknisiä osaamisia voidaan periaatteessa määritellä olevan miltei rajattomasti (esimerkiksi Excel- taulukoiden laatiminen tai sopimusjuridiikka). Henkilökohtaiset osaamiset tarkoittavat toimialasta, tehtävätasoista tai organisaatioista riippumattomia osaamisia, jotka koskevat lähinnä vuorovaikutusta, johtamista ja yleistä ongelmanratkaisutoimintaa. Teknisen osaamisen rinnalle on noussut vuorovaikutuksen ja työyhteisöä rakentavan käyttäytymisen arvo. Osaamisen käsitekin on muuttunut, sillä perinteinen viitekehys osaamisesta, joka painottuu tietoihin, taitoihin tai synnynnäisiin kykyihin on kyvytön vastamaan nykypäivän työelämän muutosten mukanaan tuomiin ongelmiin ja teemoihin. Persoonallisuuden muodostaessa kaikkea osaamista liikkeelle sysäävän ja osaamista ohjaavan ytimen, myös sen merkitys on kasvanut uusien kompetenssihaasteiden myötä. Taitoa ja tiedonkäyttöä ohjaaviin, yksilöllisiin persoonallisuustekijöihin tulisi kiinnittää enenevässä määrin huomiota, koska persoonallisuustekijät vaikuttavat siihen, mihin yksilö tietojaan, taitojaan ja kykyjään suuntaa. Persoonallisuustekijät vaikuttavat myös tapaan, miten yksilö osaamistaan lopulta käyttää. (Niitamo 2003, 151, 154 – 155.)



### 5.3 Organisaation osaaminen

Otalan (2008, 29, 34, 36, 53) mukaan organisaation osaaminen tarkoittaa organisaation yhteistä käsitystä tai näkemystä toiminnan kannalta tärkeistä asioista sekä organisaatiossa yhteisesti omaksuttua toimintatapaa. Organisaation osaaminen määrittyy resurssiksi, jonka syntymistä tulisi organisaatiossa tukea, ohjata ja vaalia. Yksilöllinen osaaminen muuttuu organisaation osaamiseksi, kun ihmiset yhdistävät, jakavat ja kehittävät omaa osaamistaan yhdessä. Ojala näkee tämän onnistuvan, jos organisaation rakenteet mahdollistavat osaamisen jakamisen, yhdistämisen, kehittämisen ja käyttämisen. Osaamisen abstrakti luonne on kuitenkin hankaloittanut sen käsittelyä osaamisen todellisen arvon luojana ja vaikeuttanut osaamisen arvottamista. Siten huolimatta siitä, että organisaatioitasolla osaamista arvotetaan, mitataan, seurataan ja arvioidaan, vain harvoissa organisaatioissa osaamista johdetaan systemaattisesti ja tavoitteellisesti osana johtamisvastuuta kuten muita organisaation strategisia resursseja. (Ojala 2008, 29, 34, 36, 53.)

Arvioitaessa osaamista organisaatiossa on huomioitava, ettei osaamisen hyödyntäminen tai tiedon siirtyminen organisaation sisällä ole koskaan täydellistä. Se tarkoittaa, että organisaation osaaminen on aina yksilöiden yhteenlaskettua osaamista vähemmän. (Ranki 1999, 68.) Organisaation näkökulmasta kaikki tieto ja osaaminen eivät myöskään ole yhtä arvokkaita. Osaamisella on organisaatiossa arvoa ainoastaan, jos se liittyy organisaation päämäärätietoiseen toimintaan. Osaamisen nimeen vannominen voikin olla lähinnä organisaation strategisiin korulauseisiin jäävä muotitrendi, joka ei arvona näy organisaation todellisuudessa. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 23 – 24.) Lisäksi yksilöiden ja organisaation osaaminen ovat toisiinsa nähden kaksisuuntaisessa vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutus toteutuu osaamista muuntavien ja osaamista tuottavien mekanismien kautta. Tällaisia mekanismeja ovat muun muassa palkitseminen, suoritusarviointi, kehityskeskustelut, koulutus, rekrytointi, organisaation arvot ja organisaation kulttuuri. (Niitamo 2003, 150.)

## IV TUTKIMUKSEN KOHDEORGANISAATIO

### 1 Helsingin kaupunginkirjasto

Aineistoni keräämisen toimialueeksi valikoitui Tietoperustainen johtaminen Helsingissä – tutkimushankkeen myötä Helsingin kaupunginkirjasto, joka on kehittänyt toimintaansa kokonaisvaltaisesti yli 15 vuoden ajan. Kaupunginkirjasto on saanut vuonna 2000 Bill ja Melinda Gates-säätiöltä ensimmäisen ”Access to Learning” - palkinnon, joka oli suuruudeltaan miljoona dollaria. Sillä on ollut huomattava merkitys kirjastotoimen innovaatioiden rahoittamisessa ja palvelujen kehittämisessä. Kaupunginkirjasto on saanut ulkopuolista rahoitusta innovatiivisiin hankkeisiin ja kokeiluihin myös esimerkiksi EU:lta ja opetusministeriöltä. Helsingin kaupunginkirjaston menestykseen on vaikuttanut erilaisten johtamisjärjestelmien tilannekohtainen soveltaminen. Johtamisjärjestelmissä on siirrytty 1990-luvun puolivälissä tulosjohtamisen menetelmistä laatujohtamisen menetelmiin ja varsinkin 2000-luvulla strategiseen johtamiseen, joka on vahvistunut koko 2000-luvun ajan. Kaupunginkirjasto on käyttänyt Balanced Scorecardia strategisen ohjauksen välineenä vuodesta 2001 lähtien. Käytössä on myös tulospalkkiojärjestelmä. Nykyisin eri johtamisjärjestelmät täydentävät toisiaan ja niitä sovelletaan tavalla, joka sopii kirjaston toimintaympäristöön. Jokainen kirjastotoimen toimipiste on suorittanut laadun itsearvioinnin kartoittaen kehittämistä vaativia painopistealueitaan. Koko toiminnan laadun arviointi toteutettiin vuonna 2002 EFQM- kriteerien mukaan. Esiin tulleita parannuskohteita on hyödynnetty toiminnassa ja uuden organisaatiomallin suunnittelussa, joka otettiin käyttöön vuonna 2003.

Helsingin kaupunginkirjastossa on sovellettu arvon tuottamisen strategiaa vuodesta 2005 lähtien. Arvon tuottamisen pohjana on oppimisen ja kasvun näkökulma. Se kuvaa, kuinka ihmiset, teknologia ja organisaation ilmapiiri voivat tukea yhteistoiminnallaan strategiaa. Oppimisen ja kasvun tulosten paranemisen nähdään ennakoivan asiakastulosten, tehokkuuden, vaikuttavuuden ja sisäisten prosessien paranemista. Kaupunginkirjaston visio vuosille 2005–2010 on ”Rajaton kirjasto, sivistyksen ja elämysten lähde elämänkaaren kaikissa vaiheissa”. Visio nostaa esiin elämykset, sivistyksen ja toiminnan sisällöllisen merkityksen. Visiota tukee ”Pitkäaikaisen asiakassuhteen strategia”, jonka tavoitteena on säilyttää usein jo lapsuudessa alkanut asiakassuhde kirjastopalvelujen turvin koko asiakkaan elämän ajan. Helsingin kaupunginkirjasto on kiinnittänyt huomiota erityisesti johtamisen kehittämiseen. Pienimpien kirjastojen yhdistämisellä yhden johtajan alaisuuteen on tavoiteltu henkilöstön erityisosaamisen parempaa hyödyntämistä ja suurempien

kokonaisuuksien johtamista. Ylimmän johdon visiointitaitoja ja merkittävää strategista osaamista on ollut mahdollista hyödyntää strategiaa uudistettaessa. Johtamiselle on asetettu selkeät taloudelliset ja toiminnalliset tavoitteet. Myös henkilöstön osaamisen kehittämiseen on kiinnitetty runsaasti huomiota. Osaamista on kehitetty siten, että henkilöstö kykenee vastaamaan palvelutarjonnan muutosten asettamiin vaatimuksiin. Henkilöstön osaamista on pyritty nostamaan laajempien koulutusohjelmien avulla. Kaupunginkirjastolla on käytössään monipuoliset käytännöt, joilla motivoida ja palkita henkilöstöään hyvistä työsuorituksista. Organisaatiokulttuurin keskeisiä elementtejä ovat ammattitaidon uusiutuminen ja sen kehittäminen. Lähes kolmannes henkilöstöstä osallistuu jatkuvasti asioiden valmisteluun ja erilaisiin palvelutoimintaa kehittäviin ryhmiin.

## **2 Kohdeorganisaation valinnan kriteerit**

Helsingin kaupunginkirjastolla on 37 sivutoimipistettä, joista valitsin tutkimusaineistoni keräämisen kohteeksi yhden. Valinnalleni oli selkeät kriteerit. Tavoitteenani oli kerätä aineisto toiminnalliselta laadultaan korkeatasoiseksi luokitellusta organisaatiosta. Helsingin kaupunginkirjasto on voittanut kaupunginjohtajan laatupalkintokilpailun vuonna 2008, joten valittu kirjasto täyttää toiminnalliselta laatutasoltaan aineiston keruun kohteelta edellyttämäni vaatimukset. Lisäksi kirjastotoimi on onnistunut tutkimukseni aihealueilla erinomaisesti. Muut toimialueiltaan erilaiset virastot käyttävät sitä benchmarking - kohteena etsien sieltä malleja, näkemyksiä, ideoita ja konsepteja siirrettäväksi omiin toimintoihinsa. Kirjaston sijainti on aineiston keräämistä ajatellen hyvien liikenneyhteyksien varrella ja tutkimukseni tarkoitusta varten riittävän kokoinen. Valitsemani kirjasto on yksi lukuisista Helsingin kirjastotoimen sivutoimipisteistä, joten punnitessani haastateltavien anonymiteettiä kohdeorganisaatio ja haastateltavat ovat tältä osin melko vahvasti suojatut.

## **3 Haastateltavat**

Tavoitteenani oli kerätä aineisto sellaisen henkilöstön näkemysten ja kokemusten kautta, jolla on tutkimustehtävään liittyvistä ilmiöistä kokemukseen perustuvaa tietoa. Haastateltaviksi valikoitui siten kohdeorganisaation vakinainen henkilöstö (7 työntekijää). Yksi heistä oli kohdeorganisaation johtaja. Valintani perustui siihen, että saatoin päätellä toimipisteen vakinaisilla työntekijöillä olevan tutkimusaiheesta vahva näkemys ja kokemuksellinen perusta. Tämä johtuu siitä, että kohdeorganisaation vakinainen henkilöstö on tottunut jo pitkään osallistumaan aktiivisesti oman

organisaationsa toiminnan arviointi-, kehittämis- ja arvokeskusteluihin. He toimivat myös päivittäin organisaationsa arkipäivässä kulttuuristen tekijöiden, johtamisen ja valtasuhteiden kontekstissa. Edellisten perusteella oli mahdollista arvioida, että todennäköisyys perusteltujen näkemysten ja kokemusten saamiseen tutkimustehtävän aihealueilta olisi hyvä. Haastateltavat osoittivat myös kiinnostuneisuutta tutkimustani kohtaan todeten sen varsin tärkeäksi. Heidän ammatilliset taustat ja ammattinimikkeet vaihtelivat. Molemmat sukupuolet olivat edustettuina. Sijaisuudellisuuden vuoksi haastatteluun jäi osallistumatta vain pari kohdeorganisaatiossa työskentelevää henkilöä.

Kohdeorganisaation kulttuuriin kuuluu, että haastateltavien osaamiseen luotetaan, eikä heidän tekemisiään valvota. Haastateltavat osallistuvat organisaationsa toimintaan halunsa perusteella, eivät hierarkkisesti, ammattinimikkeen tai koulutuksen perusteella. Heidän mielipiteitään ja ideoitaan kuullaan kohdeorganisaatiossa hyvin. He osallistuvat oman organisaationsa kehittämiseen aktiivisesti, sillä oman organisaation menestys koetaan yhteisenä saavutuksena. Jäykistä toimenkuvista pyritään tietoisesti irti. Työn vaatiman kokonaisosaamisen tason säilyminen ja jokaisen erityisosaamisen hyödyntäminen on turvattu itse luodulla työvuorojärjestelyllä ja osaamisen hyödyntämiseen kiinnitetään tietoisesti huomiota. Haastateltavat ovat varsin kiinnostuneita oman organisaationsa toiminnallisesta ja taloudellisesta onnistumisesta. Johtamisessa on havaittavissa organisaation matala arvojärjestys ja johtajan mieltäminen itsensä osaksi henkilöstöä. Tutkimuksessani en erotakaan johtajan haastatteluosuutta työntekijöiden vastauksista.

## V AINEISTON KERÄÄMINEN JA KÄSITTELY

### 1 Aineiston keruumenetelmä

Aineiston keruun kohde oli pieni ja harkinnanvaraisesti valittu. Jo haastateltavien vähäinen lukumäärä puolsi aineiston keräämistä laadullisella menetelmällä. Tavoitteenani ei ollut etsiä (Hirsjärvi, Remes & Sarajärvi 1996, 176) tilastollisia säännönmukaisuuksia tai keskimääräisiä yhteyksiä. Tutkimustehtäväni tavoitteet oli lisäksi mahdollista saavuttaa parhaiten keskustelukontaktilla, sillä kyseessä oli sosiaalinen ilmiö ja sosiaalinen toiminta. Siten tarkoituksenmukaisimmaksi ja luontevimmaksi aineistonkeruutavaksi osoittautui haastattelu. Haastattelutilanne tarjosi myös tarvittaessa mahdollisuuden avata aihealueiden käsitteitä, selkeyttää kysymyksiä ja minimoida niihin liittyviä epäselvyyksiä. Alasuutarin (2001, 81) mukaan laadullisen aineiston tulee olla ilmaisullisesti rikasta, monitasoista ja kompleksista ja mahdollistaa monenlaiset tarkastelut tutkimustehtävään (Alasuutari 2001, 81). Haastattelumenetelmällä toivoin saavuttavani myös kuvatuunlaiseen tavoitteeseen.

Aloitin haastattelukysymysten hahmottelun tammikuun 2009 alussa päätyen vähitellen yksittäisten kysymysten kautta puolistrukturoituihin, teemoihin perustuviin kysymyksiin helmikuun 2009 lopulla. Rakensin teemahaastattelurungon (liite 2) tutkimustehtävääni koskevan teoria- ja tutkimustiedon pohjalta tutkimukseeni soveltuvaksi. Laadin kysymykset tarkoituksellisen laajoiksi ja sisällytin teema-alueisiin vihjesanoja helpottamaan haastateltavien pohdintaa. Tarkoituksenani oli myös tarvittaessa esittää vihjesanojen avulla täsmentäviä kysymyksiä haastatteluissa. Ensimmäisen teema-alueen kautta pyrin luomaan kuvaa siitä, miten työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen näkyy organisaatiossa. Toisen teema-alueen kautta etsin vastauksia organisaatiokulttuurin, kolmannessa johtamisen ja neljännessä valtasuhteiden vaikutuksista osaamisen hyväksikäyttöön. Viidennessä kysymyksessä haastateltavat vertailivat organisatoristen tekijöiden vaikutuksia oman osaamisensa hyväksikäyttöön ja heille tarjoutui mahdollisuus kertoa ajatuksista, joita tutkimusaihe heissä herätti. Aluksi tarkoituksenani oli kerätä aineisto nauhoittamalla haastattelut. Ensimmäisen haastattelun alussa totesin kuitenkin paremmaksi aineiston keräämisen kenttämuistiinpanojen ja dialogisen keskustelun keinoin. Tavoitteenani oli vähentää haastattelujen kokemista tapahtumina, jossa haastateltavan ja haastattelijan käyttäytymisen roolit ja valtasuhteet korostuvat. Pyrkimyksenäni oli myös madalta jännitystä, joka saattaisi estää avoimuutta saamalla aikaan puheen kontrollia. Lisäksi haastattelukysymysteni teema-alueet olivat selkeitä. Selkeys mahdollisti

haastateltavien kokemusten ja näkemysten kirjoittamisen keskustelun aikana välittömästi teema-alueiden yhteyteen. Samalla oli mahdollista keskittyä olennaiseen esittämällä tarkentavia kysymyksiä ja kirjoittaa ilmaisia haastattelujen aikana sana sanalta sitaatteihin. Grönforsin (2001, 136) mukaan muistiinpanojen tekeminen noudattaa tarkoituksenmukaisuusperiaatetta. Tällöin kirjataan vain seikat, joilla nähdään olevan merkitystä tutkimuksen aihepiirin problematiikan kannalta. Kirjaamisessa noudatetaan systemaattista valikointia. Kyseessä on siten eräänlainen aineiston esianalyysi. (Grönfors 2001, 136.)

## **2 Aineiston keruun aikataulutus**

Aloitin aineiston keräämisen suunnittelun konkreettisesti joulukuun 2008 puolivälissä. Tällöin lähetin hankkeen tutkimusjohtajalle tiivistelmän tutkimuksestani. Hän lähetti sen eteenpäin Helsingin kirjastotoimenjohtajalle suositellen tutkimukselleni lupaa. Selvisi, ettei tutkimuslupaa tarvittu, sillä Helsingin kirjastotoimella ei ole käytössä varsinaista tutkimuslupamenettelyä. Sen sijaan kirjastotoimen virastopäällikkö hyväksyi tutkimushankkeeni. Kirjastotoimen johtajan kautta sain tutkimukseni yhteyshenkilöksi kirjastotoimen kehittämisspäällikön tammikuun 2009 puolivälissä. Aloitin haastattelukysymyksiin ja tutkimuksen kohdeorganisaatioon liittyvät neuvottelut hänen kanssaan 26.1.09. Kohdeorganisaation valikoitumisen jälkeen kehittämisspäällikkö ilmoitti valitun yksikön johtajalle haastattelusuunnitelmastani. Edellä mainitut yhteydenotot käytiin sähköpostitse. Helmikuun 2009 puolivälissä sovin tarkemmista yksityiskohdista (kuten tutustumisesta haastattelukysymyksiin ennakolta) kohdeorganisaation johtajan kanssa puhelimitse. Haastattelukysymyksiin ennakolta tutustuminen oli sekä haastateltavien toivomus että oma toivomukseni. Myös Tuomi ja Sarajärvi (2009, 73 – 74) sanovat haastattelun onnistumisen eduksi haastateltavien tutustumisen jo ennalta haastattelukysymyksiin ja henkilökohtaisesti saadun haastatteluluvan vahvistavan henkilön sitoutumista haastatteluun.

Tutustumistapaamisen päivämääräksi sovittiin 2.3.09 klo 13–15, jolloin sekä aamu- että iltavuoron työntekijät olisivat paikalla. Samalla käynnillä sain kirjaston johtajalta taustatietoa kirjastosta, valitsimme hänen huoneensa sen rauhallisuuden vuoksi tulevaisuuteen haastattelupaikaksi, sovimme haastateltavien kanssa varsinaisista haastatteluajankohdista ja jaoin haastateltaville haastattelulomakkeet, joiden yhteyteen oli liitetty saatekirje (liite 1). Kävin haastattelukysymykset läpi jokaisen haastateltavan kanssa erikseen epäselvyyksien oikaisemista ja tarpeellisia tarkennuksia

varten. Varmistin haastateltavien henkilökohtaisen suostumuksen haastatteluun ja pyrin selkeyttämään tutkimukseni luonnetta. Samalla sovimme haastattelujen toteuttamisesta mahdollisimman vähän haastateltavien työntekoa haittaavina ajankohtina, mikä merkitsi haastatteluajkojen sijoittamista klo 12 – 16:sta välille. Tavoitteena oli myös minimoida pitkien kulkumatkojen määrä ja kulut kohdeorganisaatioon. Lisäksi haastateltaville tuli antaa aikaa tutustua kysymyksiin ja niiden alustavaan pohdintaan ennen varsinaisten haastattelujen alkamista. Haastatteluajkojen rajallisuuden ja laajojen aihealueiden vuoksi alustava perehtyminen haastattelukysymyksiin arvioitiin tarpeelliseksi. Sopivaksi ajaksi määritettiin kaksi viikkoa. Haastattelupäiviksi sovittiin 18.3.09, 19.3.09 ja 26.3.09 ja haastattelujen ajalliseksi kestoksi noin tunti. 11.3.09, ennen haastattelujen alkamista, varmistin vielä sähköpostitse kohdeorganisaation johtajalta, oliko haastattelukysymysten suhteen ilmennyt epäselvyyksiä tai tarvittiinko niiden suhteen tarkennuksia. Selvisi, ettei varsinaisia epäselvyyksiä ollut, mutta kiire organisaatiossa vaikeutti kysymyksiin perehtymistä. Kahtena ensimmäisenä päivänä haastateltavia oli molempina kolme henkilöä ja 26.3.09 yksi henkilö. Haastattelujen aika vaihteli tunnista puoleentoista tuntiin. Aineisto oli kerättyä 26.3.09.

### **3 Aineiston analyysimenetelmä**

Teoriaa testaavassa tutkimuksessa ilmiöstä jo tiedetty sanelee, millä tavalla tutkittava ilmiö määritellään ja miten aineiston hankinta järjestetään. Analyysi nojaa johonkin tiettyyn malliin, teoriaan tai auktoriteetin esittämään ajatteluun. Useimmiten analyysin taustalla on aikaisemman tiedon testaaminen uudessa kontekstissa. Teoriasidonnaisessa analyysissä teoreettiset kytkennät eivät pohjautu suoraan teoriaan, vaan analyysiyksiköt valitaan aineistosta aikaisemman tiedon ohjatessa analyysiä. Aineistolähtöisessä analyysissä pyritään luomaan kerätystä aineistosta teoreettinen kokonaisuus. Teoria ohjaa analyysia ainoastaan tutkimuksessa julkilausuttujen metodologisten sitoumusten osalta ja koskee vain analyysin toteuttamista. Aineistolähtöisessä analyysissä analyysin toteuttamisen tai lopputuloksen tulisi olla vapaa aikaisemmasta tiedosta, havainnoista tai teorioista. Tämä ei kuitenkaan ole koskaan täysin mahdollista, sillä tutkimuksessa käytetyt käsitteet, menetelmät ja tutkimusasetelma ovat teoriapitoisia ja tutkijan asettamia vaikuttaen siten aina myös tuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 97–100.) Tutkimukseni tavoitteena ei ollut testata aikaisempaa teoriaa. Analyysini toteutus ohjautui vain metodologisten valintojen kautta. Toteutus ei ole täysin teoriasta vapaa, sillä taustalta heijastuu systeemiteoreettinen näkemys

organisatorisista tekijöistä vaikuttajina. Ollilan (2005, 195) mukaan systeemiteoreettisessa ajattelussa organisaatio nähdään systeeminä, joka syntyy, säilyy ja kehittyy tuloksena osastensa jatkuvasta vuorovaikutuksesta. Systeemissä jokaisella pienellä tai suurella asialla on kokonaisuuden kannalta merkitystä. (Ollila 2005, 195). En pyrkinyt käyttämään kerättyä aineistoa hypoteesien todentamiseen, vaan teorianmuodostamiseen (Grönfors 1985, 30, 145 – 146). Siksi valitsin analyysimenetelmäksi (Hirsjärvi ym. 1996, 129) aineistolähtöisen sisällönanalyysin. Sen avulla oli todennäköistä myös saada parhaiten vastauksia asettamaani tutkimustehtävään. Tuomi ja Sarajärvi (2004, 115) sanovat tämänkaltaisen analyysin perustuvan tulkintaan ja päättelyyn, jossa empiirisestä aineistosta edetään kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä.

#### **4 Analyysin toteutus**

Ryhdyin tekemään alustavaa analyysiä välittömästi haastattelukertojen jälkeen. Aineiston keruu- ja analyysiprosessi kulkivatkin osittain päällekkäisinä. Merkitsin haastattelut numeroilla (haastattelu I, haastattelu II jne.). Kävin jokaisen haastattelun jälkeen erikseen läpi aikaisemmin haastattelemieni ja viimeisimmän haastattelun vastaukset ja yhdistelin niitä. Kartoittamalla aineistossa esiintyviä piirteitä ja jäsentämällä aineistoa tavoittelin aluksi tutkimustehtävääni koskevan kokonaiskuvan hahmottamista teema-alueittain. Kirjoitin kenttämuistiinpanojen yhteyteen huomiomuistiinpanoja ja käytin erilaisia merkkejä (nuolia, katkoviivoja, ympyröitä ja rasteja) yhdistämään vastauksia, jotka esiintyivät yleisimmin aineistossa, hajallaan siellä tai nousivat aineistosta selvästi esille eli (Alasuutari 1995, 31) pelkistin aineiston. Kirjoitin muistiinpanot tietokoneelle maaliskuun 2009 lopulla kaikkien haastattelujen suorittamisen jälkeen, jokaisen haastattelun vastaukset erikseen teema-alueittain. Säilytin myös kenttämuistiinpanot huomiomuistiinpanoineen ja erityismerkintöineen. Tällä varmistin, että muistiinpanoilla keräämäni informaatio ja muistiinpanojen yhteyteen tekemäni merkinnät olisivat tarpeen mukaan alkuperäisinä käytettävissäni. Huhtikuun 2009 lopulla ryhdyin analysoimaan aineistoa tavoitteellisesti ja systemaattisesti. Analyysiprosessissa yhdistyivät analyysi ja synteesi. Analyysiyksikkönä oli osaamisen hyödyntämisestä kertova ilmaisu. Analyysiyksikön määrittämisellä lisäsin analyysin toistettavuutta ja arvioitavuutta ja rakensin perustaa tulkinnoilleni. (Mäkelä 1992, 57). Luokittelin aineiston ilmaisukokonaisuuksien esiintymistiheyden perusteella käsitteellisiin osiin ottaen huomioon myös yksittäisinä esiintyneet ilmaisukokonaisuudet. Tällä pyrin varmistamaan, että koko aineisto tulisi analysoiduksi mahdollisimman tarkasti, eikä analyysistä jäisi pois tutkimustehtävääni



koskevia olennaisia vihjeitä ja johtolankoja. Luokittelu käsitteellisiin osiin nosti aineistosta esiin osaamisen hyödyntämiseen vaikuttavat tekijät. Tämän jälkeen ryhmittelin muodostuneet tekijät omien teema-alueidensa alle. Alasuutarin (1995, 44) mukaan laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää hyväksi myös kvantitatiivisia osatarkasteluja koodaamalla aineisto muuttujittain taulukkomuotoon. Selittämisen vaiheessa nekin toimivat johtolankoina (Alasuutari 1995, 44). Koska tutkimuksellisenä tehtävänäni oli myös arvioida, missä määrin organisatoriset tekijät vaikuttavat osaamisen hyödyntämiseen, luokittelu toimi myös viitteellisenä arviointiperustana. Lopuksi muodostin aineiston tuloksista tutkimustehtäväni kannalta keskeisiä synteesejä, joiden varaan rakensin tutkimustehtävääni koskevat johtopäätökset. Hirsjärven ym.:n (1996, 225) mukaan synteetit kokoavat yhteen pääseikat. Ne antavat myös asetettuihin tutkimusongelmiin selkeät vastaukset (Hirsjärvi ym. 1996, 225). Analyysi johtopäätöksineen oli valmis maaliskuun 2010 lopulla. Käytin analyysissä Grönforsin (1985, 146) kuvaamaa induktiivista logiikkaa eli siirryin aineistokohtaisesta yksityiskohtaisuudesta yleisempään ja deduktiivista logiikkaa (esimerkiksi tapa, jolla lähestyin tutkimustehtävää).

## **5 Aineiston keruun ja käsittelyn arviointia**

Tutkimustehtäväni tavoitteita ajatellen teemahaastattelu aineiston keruumenetelmänä mahdollisti tavoitteellisen, monipuolisen informaation saamisen sekä haastattelutilanteissa tiedon välittömän täydentämisen, korjaamisen ja täsmentämisen. Käsiteltävään aiheeseen pystyttiin ajoittaisesta rönsyilystä huolimatta palaamaan helposti. Myös kysymysten ja keskustelun rajaus organisatorisiin tekijöihin ja osaamisen hyväksikäyttöön onnistui melko hyvin. Ongelmiakin toki ilmeni. Vaikka teemojen laajuuden vuoksi haastateltavien omat näkemykset ja kokemukset saivat tilaa, osa haastateltavista koki laajojen aihealueiden tuntuneen hankalilta, aikaa vieviltä ja uuvuttavilta. Tutkimuskysymyksiä olisikin tämän vuoksi jatkossa hyvä keventää, käsitellä osissa tai useampina haastattelukertoina esimerkiksi teema kerrallaan. Vastaamista vaikeuttaneiksi tekijöiksi osoittautuivat myös haastateltavien kiire ja heidän henkilökohtaiseen elämäntilanteeseensa liittyvät seikat, haastateltavien oman vastaamisosaamisen epäily sekä epäselvyydet siitä, voiko kysymyksiin vastata omaan organisaatioon liittyvinä vai pitäisikö aihealueita käsitellä yleisellä tasolla. Tavoittelin haastatteluissa aihealueiden pohdintaa yleisellä tasolla ja siinä pyrittiinkin pitäytymään mahdollisimman paljon. Kysymyksessä olivat kuitenkin oman organisaationsa kulttuuri-, johtamis- ja valtasuhteiden vaikutuksessa toimivien ihmisten näkemykset ja kokemukset. Siten yleisen tason

pohdintaan tahattomasti ja tarkoituksellisesti yhdistyi näkemyksiä ja kokemuksia haastateltavien oman organisaation substanssin, kontekstin, organisaatiokulttuurin, johtamisen ja valtasuhteiden vaikutuksista. Myös ne ovat osana keräämääni aineistoa. Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen ja Saari (1995, 88) varoittavat ongelmista, joita avainkäsitteiden erilainen ymmärtäminen saa aikaan. Siksi pyrin haastattelutilanteissa avaamaan teemoja ja käsitteitä, jotta aihealueet saatiin miellettyiksi käytännön tasolle ja voitiin varmistaa, että puhuttiin samasta asiasta. Pyrin myös vähentämään haastattelukysymysten abstraktisuutta konkretisoimalla kysymyksiä tarvittaessa vihjesanojen avulla.

Laadullisessa tutkimuksessa painopiste on saadun informaation laadussa, ei sen määrässä. Arvioitaessa tutkimusvälineen osuutta nauhurin käyttö olisi säilyttänyt kaiken informaation. Se olisi kuitenkin tuottanut myös paljon informaatiota, joka ei olisi hyödyttänyt tutkimukseni tavoitetta, eikä ”oikean” informaation saaminen ei ole nauhoituksenkaan avulla varmaa. Nauhurin käytön on myös todettu vaikuttavan haastateltavien käyttäytymiseen ja vaikuttavan siten aina jonkin verran saadun tiedon laatuun. (Grönfors 1985, 138). Tässä yhteydessä korostuukin lähinnä enemmän haastattelijan kuin välineen osuus eli se, millaisilla kysymyksillä hankin aineiston sekä se, kuinka tavoitepainotteisesti onnistuin haastattelut suorittamaan. Lisäksi haastateltavien vastaamisavoimuus ja – halukkuus vaikuttivat merkittävästi aineistoni laatuun.

Hirsjärven ym.:n (1996, 220) mukaan huolimatta valtaisasta ja monin eri menetelmin hankitusta aineistosta tutkija pystyy analysoimaan ainoastaan tarpeellisimman. (Hirsjärvi ym. 1996, 220). Siten kenttämuistiinpanojen ja dialogisen keskustelun avulla saavutin todennäköisesti olennaisen informaation, josta oli mahdollista löytää (Alasuutari 2001, 150) johtolankoja ja todisteita tutkimustulosten esittämiselle. Syvällisemmän informaation saaminen olisi edellyttänyt huomattavasti pidempiä haastatteluajoja tai vaihtoehtoisesti useampia haastattelukäyntejä jo kerättyyn aineistoon perustuvien tarkentavien kysymysten kera. Tästä näkökulmasta katsottuna osa mahdollisesti varsin merkityksellistäkin tutkimustehtävääni koskevaa informaatiota jäi nyt saamatta.

Haastatteluissa painottui joustavuus. Kysymysten muotoa, esittämis-, käsittely- ja haastattelujärjestystä muutettiin haastattelujen etenemisen ja haastateltavien työhön liittyvien seikkojen vuoksi. Haastattelut tapahtuivat tilannesidonnaisina, tietyssä kontekstissa ja haastateltavien individualistisuuden puitteissa. Aineisto muodostuukin kokemuksista ja näkemyksistä, joihin tilanteiden tai olosuhteiden muutokset saattavat vaikuttaa. On myös huomioitava, että haastattelut tapahtuivat vuorovaikutustilanteina, joissa haastateltavat tulkitsivat

(Alasuutari 2001, 145) kysymysten merkitykset omista tulkintakehyksistään käsin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija ei myöskään voi sanoutua irti omista arvolähtökohdistaan, sillä hän pyrkii ymmärtämään omien arvojensa kautta tutkimuksen kohdeilmiöitä. (Hirsjärvi ym. 1996, 157). Aineiston keruussa ja käsittelyssä vaikuttivat siten paitsi osin oman arvomaailmani heijastumat, myös Alasuutarin (2001, 145) mukaan omat reaktioni. Tällöin tutkimusprosessissa tavallisesti edellytetty objektiivisuuden vaatimus sinällään on melko mahdoton. On kuitenkin todennäköistä, että oman subjektiivisuuteni tiedostaminen ja siihen huomion kiinnittäminen aineiston keruu- ja käsittelyprosessin aikana lisäsivät tutkimuksellista objektiivisuutta.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ilmiön merkitykselliset elementit ja toistuvuus tuovat tutkimustuloksiin yleistettävyyden. Aineistoa tulisi periaatteessa kerätä, kunnes uutta informaatiota ei enää saada. Toisaalta kvalitatiivisessa tutkimuksessa jokainen tapaus on ainutlaatuinen. Aineiston keruu riippuu myös tutkijan oppineisuudesta, löytääkö ja huomaako hän ja kuinka paljon uusia näkökulmia aineistoa kerätessään. (Hirsjärvi ym. 1996, 177.) Keräämäni aineisto mahdollisti, kuten toivoin, monenlaisten tarkastelujen tekemisen monitasoisuudellaan ja kompleksisuudellaan. Aineiston keruu- ja käsittelyprosessin aikana todentui, että organisaatiokulttuurilla, johtamisella ja valtasuhteilla on erillisten vaikutustensa lisäksi myös toisiinsa kytkeytyviä vaikutuksia. Niiden rajaaminen kokonaan pois toistensa yhteydestä osoittautui vaikeaksi ja melko mahdottomaksikin. Rajaamisen hankaluus vaikeutti käsitteellisten osien muodostamista (samat ilmaisut sopivat eri teemojen alle ja esiintyivät aineistossa osin muillakin kuin yhden teeman alueella). Hirsjärven ym.:n (1996, 157) mukaan se, mitä tiedetään ja tutkija itse kietoutuvat yhteen, joten tuloksiksi on mahdollista saada ainoastaan ehdollisia selityksiä rajoittuneina tiettyyn paikkaan ja aikaan (Hirsjärvi ym. 1996, 157). Siten onkin hyvä muistaa, että myös tämän tutkimuksen tulokset ovat selityksiltään vain ehdollisia.

## VI TUTKIMUSAINEISTON ANALYYSI

### 1 Analyysin rakenne

Esitän analyysissäni aluksi teema-alueiden yhteydessä aineistosta luokittelun pohjalta muodostuneet käsitteelliset osat. Tavoitteenani on luoda kuva siitä, millaisia organisaatiokulttuuriin, johtamiseen ja valtasuhteisiin sisältyviä, osaamisen hyväksikäyttöön vaikuttavia tekijöitä aineistosta nousi esiin. Tämän jälkeen analysoin niiden kautta tutkimustehtäväni ensimmäistä kysymystä (millä tavalla organisatoriset tekijät vaikuttavat osaamisen hyväksikäyttöön). Tutkimustehtäväni toista kysymystä (missä määrin organisatoriset tekijät vaikuttavat osaamisen hyväksikäyttöön) lähestyn käsitteellisten osien luokittelun kautta seuraavanlaisesti: 4 tai enemmän = eniten vaikuttavat tekijät, 3 tai 2 = seuraavaksi vaikuttavimmat tekijät ja 1 = yksittäisinä kokonaisuuksina ilmaistut vaikuttavat tekijät. Päädyin tämänkaltaiseen luokitteluun siksi, koska mielestäni haastateltavien vähäisen lukumäärän vuoksi jo neljä ilmaisukokonaisuutta kertoo melko vahvasta vaikutuksesta ja kolme tai kaksi vähäisemmästä. Yksittäiset ilmaisukokonaisuudet saavat analyysissä merkityksen hiljaisina signaaleina. Hiljaiset signaalit määritellään henkilökohtaisiksi, tilanne- ja asiasidonnaisiksi, kokemukselliseksi ja tunnepitoisiksi toimintaa ohjaaviksi tiedoiksi, jotka ilmaistaan mielipiteinä (Kesti 2007, 70). Lopuksi muodostan aineiston tuloksista teema-alueittaisia synteesejä.

### 2 Organisaatiokulttuurin vaikutus osaamisen hyväksikäyttöön

Taulukko 1 Osaamisen hyväksikäyttöön vaikuttavat tekijät

Arvoajattelu
Sallivuus
Joustavuus
Uusiutuminen
Yksilöllisyys
Työilmapiiri
Uskomukset
Periaatteet
Tieto osaamisesta
Yhteiset käsitteet
Yhteistoiminta
Organisaation yleinen tila
Tiedonkulku

Organisaatiokulttuurin teema-alueella eniten osaamisen hyväksikäyttöön vaikuttavia tekijöitä osoittautuivat olevan arvoihin liittyvä ajattelu, joustavuus, uusiutuminen, yksilöllisyys, tieto osaamisesta ja sallivuus. Toiseksi vaikuttavimmiksi tekijöiksi osoittautuivat työilmapiiri, yhteistoiminta, uskomukset ja tiedonkulku. Hiljaisina signaaleina esiin nousivat periaatteiden, yhteisten käsitteiden ja organisaation yleisen tilan vaikutus.

## 2.1 Arvoajattelu

Arvoajattelu merkitsee syvällistä arvoja koskevaa ajattelua. Teoreettisessa viitekehyksessä Hofstede ja Hofstede (2005, 8) sanovat arvojen muodostavan organisaatiokulttuurin sydämen, mutta Alavin, Kayworthin ja Leidnerin (2005/2006, 195) mukaan niillä on kuitenkin merkitystä ainoastaan, jos ne ovat organisaatiossa yhteisesti jaettuja. Arvojen merkitys korostui myös vastauksissa. Keskustelujen arvoista todettiin olevan merkityksellisiä, koska arvot liittyvät päivittäiseen työhön. Pehmeiden arvojen kerrottiin lisäävän yhteistä viihtyvyyttä ja osaamisen hyödyntämistä, työmotivaatiota, kannustuksen tunnetta ja työssä jaksamista. Pehmeiden arvojen perustalta toimivan organisaation koettiin antavan tilaa ihmiselle ja osaamiselle. Keskusteleavuuden, avoimuuden ja pehmeiden kerrottiin tukevan osaamisen hyödyntämistä ja osaamisen hyödyntämisen puolestaan olevan yhteydessä omaan jaksamiseen. Arvomaailman, joka edistää tasa-arvoa, kerrottiin tukevan myös osaamisen hyväksikäyttöä:

”Pehmeiden arvojen organisaatio tuo tilaa ihmiselle ja osaamiselle”

”Keskusteleavuus, avoimuus ja pehmeys tukevat osaamisen hyödyntämistä”

”Kun jaksaa paremmin, hyödyntää osaamista paremmin”

”Tasa-arvoa edistävä arvomaailma tukee osaamisen hyväksikäyttöä”

Edellisen perusteella kovien arvojen organisaatio rajoittaa työntekijän ja osaamisen tilaa, eikä keskustelematon, sulkeutunut ja epätasa-arvoinen organisaatio tue osaamisen hyödyntämistä. Vastauksissa todettiin olevan tärkeää, että organisaation arvot ovat määriteltyjä, niitä tarkistetaan ja työpaikalla vallitsee arvoajattelu. Arvot kuvattiin taustana, joka heijastuu käytäntöön. Siksi niiden edellytetään olevan konkreettisia ja toteutettavissa olevia. Arvojen kerrottiin toimivan pohjana, josta työtä tehdään ja niiden edellytetään näkyvän työssä. Arvojen tulisi myös olla organisaation

mukaisia. Organisaation arvojen määrittäminen ainoastaan johdon arvonäkemyksen taholta ilmenee hankaluuksina yhdistää arvot organisaation käytännön toiminnan tasolle:

”Arvot organisaation mukaisia”

”Johdon taholta määrätyt sloganit on vaikea toteuttaa yksikkötasolla”

Karlöf, Helin ja Lövingsson (2006, 107) tukevat vastauksissa esitetyn arvoajattelun merkitystä sanomalla, että aina organisaatioasioita mietittäessä pitää miettiä myös arvoihin ja kulttuuriin liittyviä asioita ja kaikessa työssä, joka liittyy arvoon, on ratkaisevan tärkeää aloittaa työ ylhäältä. Usein johtajat esittävät arvoja koskevia iskulauseita ja viestivät toivottavista käyttäytymismalleista, mutta toimivat samalla itse päinvastoin. Tällä tavalla viestitään organisaatiolle, ettei arvoista tarvitse välittää. (Karlöf, Helin & Lövingsson 2006, 107.) Vastauksissa omat arvot kytkeytyvät yhteiskunnallisiin arvoihin. Omien arvojen, uskomusten ja periaatteiden edellytetään olevan samassa linjassa organisaation arvojen, uskomusten ja periaatteiden kanssa:

”Työssä toimitaan arvojen pohjalta yhteiskunnan hyväksi”

”Yhteiskunnallinen hyvinvointi näkemyksenä tärkeää, ollaan osa isompaa kokonaisuutta - näkemys”

”Olemme tärkeitä, työ on yhteiskunnallisesti tärkeää; annamme panoksemme yhteiskunnalle”

”Yhteiskuntapoliittiset arvot ja periaatteet samankaltaiset”

”Omat arvot, uskomukset ja periaatteet eivät saa olla ristiriidassa organisaation arvojen, periaatteiden ja uskomusten kanssa”

Vastauksissa myös organisaation periaatteiden tulisi voida olla yhteisesti hyväksytyjä ja jokaisen työyhteisön jäsenen voida seisoa niiden takana. Periaatteiden välisten suurten ristiriitojen kerrottiin aiheuttavan organisaation toiminnan rapautumista, mielivallan lisääntymistä ja yksittäisten työntekijöiden toimimista omaan suuntaansa, jolloin osaamisen hyödyntäminen heikkenee. Periaatteiden todettiin voivan olla kahlitsevia (esimerkiksi perinteinen ajatusmalli uralla etenemisestä), sillä ne voivat jarruttaa osaamisen hyödyntämistä ja rajata työn hahmottamista. Toisaalta periaatteiden kerrottiin kuitenkin lisäävän turvallisuudentunnetta organisaatiossa.

## 2.2 Sallivuus, joustavuus ja uusiutuminen

Sallivuudella tarkoitetaan jonkin tekemistä mahdolliseksi tai tilaisuuden antamista jollekin. Joustavuus puolestaan määritellään esimerkiksi taipuisuudeksi ja uusiutuminen uudenaikaistumiseksi. Vastauksissa sallivuuden, avoimuuden, muutosvalmiuden, positiivisen tavan lähestyä asioita ja valmiuden nähdä uusi asia mahdollisuutena kerrottiin vaikuttavan osaamisen hyväksikäyttöä lisäävästi. Muutostilanteissa koettiin tärkeäksi yhteinen keskustelu siitä, miten tilanne hyödynnetään, mitkä ovat mahdollisuudet ja millainen muutos on kysymyksessä. Työntekijöiden valmiuden pohtia työn tarkoituksen selvyyttä itselle ja uusien näkökulmien hankkimisen (esimerkiksi työkierron avulla) todettiin tukevan osaamisen hyödyntämistä. Vastausten perusteella osaamisen hyödyntämistä mahdollistavia tekijöitä ovat myös virheiden salliminen, kyseenalaistaminen ja joustava organisaatiokulttuuri. Joustavuutta ei kuitenkaan nähty pysyvänä ratkaisuna vähentää työn kuormittavuutta:

”Luovuus karsiutuu, jos virheitä ei sallita”

”Kyseenalaistaminen on hyvä”

”Jäykkyys haittaa - eläytyväinen, joustava kulttuuri tukee osaamisen hyödyntämistä”

”Annettava heikonkin lenkin olla ja levätä osaamisestaan, kun tunne siihen.  
Tosin levon seuraus kuormittaa muita”

”Toisen joustavuus; työn hamstraaminen toisen kuormituksen helpottamiseksi – ei ratkaisu”

”Esimies joutuu ottamaan liikaa työntekijöiden työtehtäviä:  
ylityöllistyminen”

Myös Hätösen (2000, 11) mukaan joustaminen ja uusiutuminen ovat tärkeitä osaamisen hyödyntämistä tukevia tekijöitä, sillä selviytyminen ja nopea reagoiminen muutoksiin ja yllättäviin tilanteisiin mahdollistuu osaamisen ja joustavuuden avulla. Hokkanen ym. (1996, 88) kiinnittävät huomion muutoksen ja työntekijöiden perusturvallisuuden kokemuksen yhteyteen todeten uuden, yllättävän muutoksen pudottavan ihmiset ”murheen kuoppaan”, ja siellä vietetyn ajan olevan ”suruaikaa”. He sanovat huonosti toteutettujen muutosten aikaansaavan ihmisille suuren menetyksen elämyksiä; samoja tunteita kuin elämän suuret kriisit. Koskisen (2003, 18–19) mukaan inhimillisyyden näkökulmasta katsottuna nopeat muutokset ovat monelle ihmiselle yksinkertaisesti

liikaa, mikä näkyy stressin lisääntymisenä osaamisvaatimusten ollessa kiihkeärytmisessä kasvussa. Nykyisin ihmisiltä vaaditaan elinikäistä oppimista työn ja yhteiskunnan vaatimusten kasvaessa varsin nopeasti. Muutosvastarinta on siten inhimillistä ja jopa tarpeellista toimiessaan psykologisena suojamekanismina nykyajassa, jonka luonteelle on tyypillistä jatkuvat, yllättävät ja kiihtyvät muutokset. Muutosvastarinta on myös maailmakuva-, tyyppi- ja persoonallisuuskysymys. Ihmisillä on vastarintaan monia motiiveja, joista osa on tiedostettuja, osa tiedostamattomia. Esimerkiksi toimintatapa ”kaikki oli ennen aina paremmin”, ”kaikki on jo keksitty” tai ”kaikki on jo nähty”, symboloi muutosvastarintaa ja vaikeuttaa uusien asioiden positiivista vastaanottamista luomalla oman vankkumattoman todellisuutensa, olipa muu maailma sitten mitä mieltä tahansa. On myös olemassa ihmisiä, jotka vastustavat ”periaatteesta” kaikkea ja jatkuvasti sekä ihmisiä, joiden tapana on valittaa koko ajan, syyttää kaikesta tapahtuneesta aina muita (esimerkiksi yhteiskuntaa, työtovereita, olosuhteita tai vanhempia) ja paeta mielellään vastuuta. (Koskinen 2003, 18–19.)

Vastausten perusteella virheiden ja kyseenalaistamisen sallimattomuus, sulkeutuneisuus, negatiivinen suhtautuminen muutoksiin sekä jäykkä ja joustamaton organisaatiokulttuuri estävät osaamisen hyväksikäyttöä organisaatiossa. Sen sijaan avoin, muutosvalmis, salliva, kyseenalaistava ja joustava kulttuuri mahdollistavat osaamisen hyödyntämistä. Tämänkaltaisena kuvataan aikuisuuden kulttuuri (Juuti 1995, 93), jossa organisaatorakenne on matala, kevyt, verkonomainen ja sisältää vähän organisaatiotasoja. Tällainen kulttuuri mahdollistaa kyseenalaistamisen ja toimintatapojen arvioinnin, jolloin reflektointi, innovatiivisuus ja kehittäminen mahdollistuvat. Aikuisuuden kulttuuri perustuu itsenäisesti työskentelevien ihmisten toimintaan ja edellyttää jokaisen työntekijän jatkuvaa kehittymistä. (Juuti 1995, 93.) Vastauksissa todettiin, että huolimatta työn luonteen muuttumisesta vanhoista käytännöistä pyritään kuitenkin pitämään kiinni:

”Huolimatta työn luonteen muuttumisesta pidetään kiinni vanhasta”

Hokkanen ym. (1996, 104) sanovat yksilöjen vastustavan muutoksia, jos niistä aiheutuu heille epävarmuuden tunteita. Näin tapahtuu silloin, kun johtajilla on epävarmuutta muutoksen voimakkuudesta ja vaikutuksista tai johtajien epäillessä muutoksen tekevän heidät tarpeettomiksi. Vastustusta synnyttävät myös tilanteet, jolloin otettaviksi ehdotetut riskit koetaan liiallisina tai oman pätevyyden koetaan olevan riittämätön muutoksen edellyttämään tehtävään. Lisäksi vastustusta herättää kasvojen menetyksen pelko työtovereiden keskuudessa, kykenemättömyys tai haluttomuus uusien tietojen tai käyttäytymisen oppimiseen tai yksilöiden kokiessa valta-asemansa



olevan uhattuna. (Hokkanen ym. 1996, 104.) Vastauksissa työyhteisöön liittyvien vanhojen uskomusten ja näkemysten todettiin voivan olla jopa vaarallisia. Organisaatio voidaan mieltää perheeksi, jossa jokaisella on oma tiedostamaton roolinsa:

”Organisaatio voidaan nähdä perheenä, työntekijät kokevat olevansa roolien toteuttajia, on tiedostamatonta”

Työyhteisöön liittyvien vanhojen, jähmeiden uskomusten ja perinteisten ajatusmallien kerrottiin voivan kahlita ja jarruttaa osaamisen hyväksikäyttöä. Vääränkin uskomuksen todettiin kuitenkin voivan vaikuttaa organisaation toimintaan hyödyllisesti, jos uskomus on positiivinen. Positiivisen myytin arvon kerrottiin korostuvan etenkin muutostilanteiden aiheuttamissa haasteissa:

”Jähmeät uskomukset rajoittavat”

”Joskus pelkkä ajatuskin voi olla itsensä toteuttava”

Juutin (1995, 72–74) mukaan organisaatiot koostuvat uskomusjärjestelmistä, jotka heijastuvat työyhteisöön vaikuttaen työhön liittyvään toimintaan ja heijastuen ihmisten identiteettiin ja vuorovaikutukseen. Uskomusjärjestelmien symboliikasta tulee organisaatiossa itsestänselvyys, joka vaikuttaa organisaation jäsenten toimintaan heidän ajattelutavastaan ja viestinnästään lähtien. Yhteisesti sovittujen uskomusjärjestelmien avulla on mahdollista ylläpitää tiettyä kulttuurin tasoa organisaatiossa. Uskomusjärjestelmät toimivat myös suojana tunnetasoisia ristiriitoja, jännitystiloja ja ahdistusta vastaan. (Juuti 1995, 72–74.) Myös Schein (2001, 32–35) tuo esiin piilevien uskomusten yhteisyydellisyden, itsestänselvyuden ja oikeellisuuden luonteen.

### **2.3 Yksilöllisyys**

Puhuttaessa yksilöllisyydestä tarkoitetaan ihmisen persoonallisuutta tai henkilökohtaisuutta. Vastauksissa tuli ilmi, ettei yksilöllisyyttä tulisi nähdä organisaation toiminnassa vikana, vaan sitä tulisi tukea. Henkilölle, joka on halukas hyödyntämään omaa osaamistaan, tulisi antaa siihen mahdollisuus. Toisaalta yksilökeskeinen ajattelu todettiin huonoksi. Minäkeskeisen ajattelumallin ja individualistisuuden kerrottiin voivan heikentää ja haitata osaamisen hyväksikäyttöä, sillä työyhteisön muiden jäsenten huomiointi koetaan tärkeänä:

”Yksilöllisyyttä tuetaan, ei ole vika”

”Osaamisen käyttäjän innolle annetaan mahdollisuus”

”Antaa sen loistaa, joka haluaa loistaa”

”Yksilöajattelu on huono”

”Minäkeskeinen ajattelumalli heikentää osaamisen hyödyntämistä”

”Joskus individualistisuus haittaa osaamisen hyödyntämistä”

Yksilöllisen, erilaisen osaamisen hyödyntämisen kautta todettiin voivan olla mahdollista saada organisaatioon uusia osaamisalueita ja kehittää organisaation toimintaa. Toisten osaamisalueiden tunnistamisen ja hyödyntämisen kerrottiin myös saavan yhteistyötä organisaatiossa toimivammaksi. Toisaalta erilaisuus eli ”ruodusta poikkeaminen” kuitenkin järkyttää työyhteisöä:

” Saadaan uusia osaamisalueita, kehitetään”

”Yhteistyö on toimivaa, kun tunnistetaan osaamisalueet ja hyödynnetään niitä”

”Yhteistyö: autetaan, joustetaan, pystytään toimimaan tarvittaessa”

”Ruodusta poikkeaminen järkyttää työyhteisöä”

Vastausten perusteella erilaisuuden hyödyntämättömyys estää uusien osaamisalueiden syntymistä organisaatioon ja organisaation kehittämistä. Osaamisalueiden tunnistamattomuus ja hyödyntämättömyys puolestaan estävät yhteistyön toimivuutta organisaatiossa. Erilaisuudettomuudella on organisaatiossa turvallisuuden tunteen säilyttäjän rooli. Kuitenkin organisaation, joka haluaa hyödyntää osaamista, kerrottiin tavoittelevan erityisosaamisen käyttöä paitsi oman yksikön sisällä, myös yli organisaatorajojen. Osaamista hyödyntävä organisaatio pyrkii lisäksi jakamaan osaamista avoimesti ja työyhteisön jäsenet oppivat sen sisällä toisiltaan. Koulutusten mukanaan tuoma tieto pitäisi kuitenkin mahdollisesti ensin sisäistää kunnolla, ennen kuin sitä voi jakaa. Vastausten perusteella osaamista hyödyntävässä organisaatiossa painottuu tiedon jakamiseen liittyvien ajattelumallien mukainen toiminta. Organisaation toimintafilosofisiin näkemyksiin tulisikin kiinnittää huomiota:

”Erikoisosaaminen yli organisaatorajojen tai oman yksikön sisällä”

”Osaamisen avoin jakaminen ja opitaan toisilta”

”Mahdollisesti tieto pitäisi ensin sisäistää kunnolla, ennen kuin sitä voi jakaa”

”Tiedon jakamisen toimintamallit – vain oman yksikön hyväksi? Ei nähdä laajemmin koko toimialueen hyväksi eikä koko yhteiskunnan hyväksi”

”Toimintafilosofia ja erityisosaaminen huomioidaan”

”Ei tyydytä siihen, että ollaan ”vain” organisaatiossa”

Vastauksissa erilaisen osaamisen todettiin olevan organisaatiolle valtti ja välttämättömyys. Erilaisen osaamisen tunnistaminen nähtiin tärkeänä, koska se mahdollistaa tiedon hankinnan tietyn tyyppistä osaamista omaavalta henkilöltä. Organisaatiossa tulisikin ymmärtää, ettei työntekijöiden osaaminen jakaudu tasaisesti. Erityisosaamisen lisäksi myös vastualueiden kerrottiin ehkäisevän tasapäistämistä, vaikka suoritettava työ olisikin luonteeltaan samantyyppistä. Persoonakohtaisten erityispiirteiden huomioimisen, korkean erilaisuuden sietämisen ja itsetuntemuksen nähtiin tukevan osaamisen hyödyntämistä:

”Erilainen osaaminen on valtti, välttämättömyyskin”

”Ymmärretään, ettei kaikki osaa kaikkea”

”Erilaisten osaajien tunnistaminen – että osaa kysyä siltä, joka osaa”

”Erityisosaaminen ja vastualueet toimivat tasapäistämisen ehkäisijöinä,  
vaikka samaa tehdään”

”Persoonakohtaisten erityispiirteiden huomioiminen, esimerkiksi sosiaalinen luonne ja yksilöllisyys. ”

”Korkea erilaisuuden sieto tukee osaamisen hyväksikäyttöä”

”Jos tietää, ettei ole ryhmäsielu, ei ota tehtävää, jossa sitä edellytetään”

Vastausten perusteella erilainen osaaminen on organisaatiolle menestystekijä, eikä kaikkien organisaatiossa tarvitse osata kaikkea. Hätösen (2000, 10) mukaan työntekijän moniosaaminen tarjoaa hänelle kuitenkin mahdollisuuden uuden oppimiseen ja työn vaihtelevuutta.

## 2.4 Työilmapiiri

Hokkanen, Skyttä ja Strömberg (1996, 70, 74–75) määrittelevät ilmapiirin yhteisesti koetuksi tunnelmaksi siitä, millaista on toimia organisaation palveluksessa. He puhuvat psykologisesti suotuisasta ilmapiiristä. Suotuisa ilmapiiri tarkoittaa organisaatioilmastoa, jossa tavoitteet ovat selkeästi asetetut ja ymmärretyt, ihmiset uskaltavat olla vapaita ja toimia luontevasti, organisaatioilmasto on ammatillisesti ja älyllisesti haasteellinen ja korkeatasoinen ja työntekijöillä on mahdollisuus antaa organisaatiolle mielekäs ja tarpeellinen työpanos. Ilmasto, joka ei salli tai

suosi juonitteluja on johdon rakentama turva, jonka suojassa jokaisella organisaation jäsenellä on oikeus tehdä työtä. Organisaatioilmasto on ensisijaisesti johtamisen tulos riippumatta paikkakunnasta, toimialasta tai henkilöstöstä. (Hokkanen, Skyttä & Strömberg 1996, 70, 74–75.) Vastauksissa osaamisen hyödyntämistä tukevan työilmapiirin nähtiin mahdollistavan työntekijän oman osaamisen hyväksikäyttöä. Tällaiseksi työilmapiiriksi kuvattiin ”hyvän tekemisen meiningin” ilmapiiri:

”Osaamisen hyödyntämistä tukeva ilmapiiri mahdollistaa oman osaamisen hyödyntämistä”

”Työilmapiiri tärkeää! Jos ei hyvää tekemisen meininkiä, silloin ei anna kaikkea osaamista itsestään”

Empatian ja toisten työntekijöiden taholta saadun lämmön sekä runsaasti viljellyn huumorin kerrottiin parantavan organisaation ilmapiiriä ja tympeän ilmapiirin estävän osaamisen hyödyntämistä. Osaamisen hyväksikäytön todettiin edellyttävän myös työntekijän omaa tahtoa hyödyntää osaamistaan:

”Empatiaa työkavereiden taholta ja lämpöä”

”Huumori tärkeää! Tympeä ilmapiiri estää osaamisen hyödyntämistä”

”Ihmisen oma halu tuoda esiin, että haluaa hyödyntää. Eli tahto hyödyntää!”

Lämsän ja Hautalan (2004, 239) mukaan ihmiset tuntevat voivansa kohdistaa energiansa työhön turvallisessa ilmapiirissä. Tällöin tosiasioita uskalletaan tarkastella avoimesti ja puolustuksellinen käyttäytyminen minimoituu. Ainoastaan turvallisessa ilmapiirissä ihminen voi valita, paljonko ajatuksistaan ja itsestään paljastaa. (Lämsä & Hautala 2004, 239.) Vastauksissa oman pahantahtoisuuden tietoisesti hillinnän kerrottiin parantavan ilmapiiriä mahdollistaen sitä kautta osaamisen hyväksikäyttöä:

”Oma pahantahtoisuus hillitään tietoisesti työyhteisössä”

Ollila (2005, 196) muistuttaa, ettei työyhteisö ole suljettu systeemi, joten ilmapiiritehtäjät juontavat juurensa myös organisaation jäsenten henkilökohtaisesta elämästä. Kaulingfreks ja ten Bos (2008, 108) sanovat nykyorganisaatioiden oikeuttavan itsensä moraaliseksi instituutioiksi, jotka sallivat ihmisten tuovan niihin turvallisuutta, järjestystä ja tuottavuutta. Organisatoriset ajattelutavat ja

käytännöt tavoittelevat hyvyyttä ja eettisyyttä, mutta silti organisatorisissa puitteissa eettisiä sääntöjä haavoitetaan ja ihmiset osallistuvat epätoivottavaan toimintaan. Organisaatioiden huonot käytännöt esitetäänkin usein hyvinä tapahtumina ja organisaation jäsenten inhimillisyyttä pyritään muokkaamaan kohti toiminnallisesti arvostettua tuotannollisuutta. (Kaulingfreks & ten Bos 2008, 108.) Vastauksissa rohkeuden kertoa omasta osaamisesta kerrottiin riippuvan organisaation yleisestä tilasta. Organisaation yleisen tilan nähtiin vaikuttavan oman osaamisen esiin tulemiseen ja osaamisen parempaan hyödyntämiseen. Siihen liittyvänä elementtinä myös johtamiskulttuuri vaikuttaa osaamisen hyödyntämiseen organisaatiossa:

”Organisaation yleinen tila – uskalletaan kertoa omista osaamisresursseista, tulevat helpommin esiin ja pystytään hyödyntämään paremmin”

”Johtamiskulttuuri vaikuttaa: jos on demokratia, osaamisen hyväksikäyttö lisääntyy”

Tiedonkululla kerrottiin olevan olennainen vaikutus osaamisen hyväksikäyttöön. Johtajan ja työntekijöiden välisen vähäisen kommunikaation ja etäisyyden todettiin vähentävän osaamisen hyväksikäyttöä. Osaamisen hyväksikäyttöä mahdollistava viestintä kuvattiin luonteeltaan suoraksi. Oma osaamista kerrottiin hyödynnettävän samalla, kun ohjataan muita. Ohjaustapaan tulisi kuitenkin kiinnittää huomiota esimerkiksi perehdyttäessä uusia työntekijöitä:

”Selkeys ja systemaattisuus perehdyttämisessä – ei hajanaista ohjausta”

Trenholmin ja Jensenin (2004, 337) mukaan organisaatiokulttuurit ovat kommunikatiivisia luomuksia. Puro (2003, 12, 17) puolestaan sanoo, että yksilölle on mahdotonta olla viestimättä, koska viestintä on erottamaton osa olemassaoloamme. Viestintä on työkalu, joka synnyttää erilaisissa tilanteissa muutoksia ja ilmiöitä aikaansaavaa toimintaa. Viestinnän kivijalka on kuunteleminen: mitä meille sanotaan, mitä itse sanomme ja mitä toiset ihmiset sanovat toisilleen. (Puro 2003, 12, 17.)

Vastauksissa organisaatiokulttuuri arvioitiin toiseksi tärkeimmäksi osaamisen hyväksikäyttöön vaikuttavaksi organisatoriseksi tekijäksi. Yksi haastateltavista nimesi organisaatiokulttuurin tärkeimmäksi vaikuttajaksi perustellen sen vaikuttavan sekä johtamiseen että valtasuhteisiin, koska se piilee niin syvällä organisaation toiminnassa:

”Kulttuuri vaikuttaa taustalla, mutta johtaja hyppää esille sieltä ja vaikuttaa”

Organisaatiokulttuurin kerrottiin luovan johtamiselle puitteet ja antavan sille työkaluja. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä organisaatiokulttuurin vaikutuksen merkitykseen kiinnittävät huomiota myös muun muassa Nissinen ja Haaparanta (2004, 55), Morgan (1993, 128), Schein (2001 30, 32–35) ja Viitala (2004, 56).

### 3 Johtamisen vaikutus osaamisen hyväksikäyttöön

Taulukko 2 Osaamisen hyväksikäyttöön vaikuttavat tekijät

Stereotypiat
Osaamisen toteuttamismahdollisuudet
Osaamisperustainen valinta
Oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo
Johtajan intressit
Päätöksenteko
Käsitykset osaamisesta
Johtamisominaisuudet
Arvostus
Palkitseminen
Johtajan mielikuvat
Tilannesidonnaisuus
Osaamisen kunnioitus
Johtajan kokonaisnäkemys työstä
Johtamisosaaminen
Johtajan päätösten kyseenalaistaminen

Johtamisen teema-alueella eniten osaamisen hyväksikäyttöön vaikuttaviksi tekijöiksi osoittautuivat oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo, johtamisominaisuudet ja –osaaminen, päätöksenteko ja arvostus, osaamisen toteuttamismahdollisuudet, johtajan intressit, käsitykset osaamisesta, palkitseminen ja johtajan kokonaisnäkemys työstä. Seuraaviksi vaikuttavimmiksi tekijöiksi osoittautuivat johtajan mielikuvat, tilannesidonnaisuus ja osaamisen kunnioitus. Hiljaisina signaaleina esiin nousivat stereotyyppien, osaamisperustaisen valinnan ja johtajan päätösten kyseenalaistamisen vaikutus.

### 3.1 Oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo

Oikeudenmukaisuuden käsite jaotellaan oikeudenmukaisuuskirjallisuuden ja tutkimusten perusteella tavallisesti jakavaan oikeudenmukaisuuteen (toiminnan tulosten ja voimavarojen jako), menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen (jakopäätöstenteko ja niiden toteuttamisen menettelytavat) sekä ihmisten kohtelun oikeudenmukaisuuteen (henkilöstön kohtelun normit ja säännöt). Aineellisten ja aineettomien voimavarojen jakoon (kuten asema, valta, arvostus, palkka, toimitilat ja työedut) liittyy usein epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia. Henkilöstön kokemukset organisaation menettelytavoista vaikuttavat heidän kokemuksiinsa oikeudenmukaisuudesta organisaatiossa (esimerkiksi kokemukset osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksista, kuulluksi tulemisesta itseä koskevassa päätöksenteossa sekä tavat, joilla henkilöstölle tiedotetaan asioista, tiedotuksen sisältö ja henkilöstön kohtelu). Oikeudenmukainen kohtelu vaatii johtajilta hyviä vuorovaikutustaitoja, yhteistyöosaamista ja kykyä arvioida päätösten seurauksia oikeudenmukaisuuden kannalta. (Taskinen 2006, 73–74.)

Vastauksissa oikeudenmukaisuuden todettiin synnyttävän osaavaa ilmapiiriä. Johtajan suoran, henkilökohtaisen kontaktin työntekijään liittyvissä asioissa kerrottiin olevan kannuste. Takanapäin toimiminen ja itseä koskevien asioiden kuuleminen muiden kuin johtajan itsensä kautta koettiin epäoikeudenmukaisena. Epäoikeudenmukaisuuden kokemusten kerrottiin turhauttavan ja saavan pitäytymään rutiineissa. Kokemukset oikeudenmukaisuudesta todettiin kuitenkin yksilöllisiksi:

”Oikeudenmukaisuus synnyttää osaavaa ilmapiiriä”

”Kun ei kuulla itseä koskevia asioita muiden kautta, on kannuste.”

”Lähestyy itse työntekijää, ei tiimin kautta”

”Ei takanapäin toimintaa!”

”Itseä koskevat asiat on kuultava johtajalta suoraan”

”Epäoikeudenmukaisuus turhauttaa, uppoutuu rutiineihin”

”Oikeudenmukaisuuden kokemus henkilökohtaista”

Edellisen perusteella työntekijät eivät halua käyttää tai jakaa osaamistaan, jos he kokevat tulleensa kohdelluiksi epäoikeudenmukaisesti. Adamsin oikeudenmukaisuusteorian mukaan (Lämsä & Hautala 2004, 87) ihminen vertaa omaa työpanos-palkkio-suhdettaan toisten ihmisten (naapurien, ystävien, samaa työtä tekevien työtovereiden) vastaaviin suhteisiin. Lisäksi ihminen saattaa verrata

nykyistä panos-palkkio-suhdettaan aikaisempien vastaavien tilanteiden kokemuksiinsa. Vertailussa syntynyt epätasapainotilanne koetaan epäoikeudenmukaisena ja tasapainotilanne oikeudenmukaisena. Ihmisen kokiessa työpanos-palkkio-suhteensa olevan epätasapainossa verrattuna muihin ihmisiin syntyy psyykkistä jännitystä epäoikeudenmukaisuuden kokemuksen seurauksena. Tällöin ihminen pyrkii korjaamaan syntyneen epätasapainon toiminnallaan. (Lämsä & Hautala 2004, 87.)

Epäoikeudenmukaisuuden kokemuksen suuruus vaikuttaa todennäköisyyteen korjaamiseen ryhtymisestä: mitä suurempi tunne epäoikeudenmukaisuudesta ihmisellä on, sitä varmemmin hän ryhtyy toimimaan. Yrittäessään korjata epäoikeudenmukaisuutta ihminen alkaa muokata työpanostaan joko lisäämällä tai vähentämällä työmäärää. Hän pyrkii itse vaikuttamaan palkkioihin esimerkiksi vaatimalla korkeampia palkkioita tai alkaa arvioida omaa osaamistaan toisenlaiseksi kuin aikaisemmin. Ihminen alkaa muuttaa käsityksiään itsestään, alkaa arvioida toisten ihmisten kyvykkyyttä uudelleen ja muuttaa käsityksiään heistä. Hän muuttaa vertailuryhmää ja jättää työpaikan. (Lämsä & Hautala 2004, 87–88.) Vastauksissa esimerkiksi palkitsemisen kerrottiin voivan perustua epäoikeudenmukaisuuteen:

”Palkitsemisen perusteet voivat olla väärät”

”Mistä palkitaan? Onko osaaminen todellista vai palkitaanko siitä, että on hyvä tyyppi, tukee minua”

Ruohotie ja Honka (1999, 35–37) puhuvat palkitsemisperusteiden oikeudenmukaisuudesta sanomalla, että palkkioiden pitäisi olla sidottuja suoritukseen. He sanovat ihmisen kokonaistyytyväisyyden työssä rakentuvan sisäisten (onnistuminen, kokemukset vastuusta, edistyminen) ja ulkoisten palkkioiden summasta. Lopullinen palkkioiden vaikutus määräytyy kuitenkin niiden koetusta oikeudenmukaisuudesta eli siitä, mitä ihmisen hänen omasta mielestään tulisi saada. Palkkioiden ajatellaan olevan oikeudenmukaisia, jos ne ovat sidottuja työsuoritukseen. (Ruohotie & Honka 1999, 35–37.)

Vastauksissa tasa-arvoinen työyhteisö miellettiin sellaiseksi, jossa työntekijät nähdään tasa-arvoisina titteleistä huolimatta eli organisaatiossa vallitsee perustasa-arvo. Tasa-arvoisen työyhteisön kerrottiin olevan ihmistä kunnioittava, mikä näkyy myös ihmisten keskinäisen kohtelun kautta. Tasa-arvoinen työyhteisö miellettiin myös tuottavaksi:



”Tasa-arvoinen työyhteisö on tuottava”

Pirnes (1995, 173) erottaa oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon toisistaan sanomalla ihmisten olevan ihmisinä tasa-arvoisia. Oikeudenmukaisuus merkitsee etujen, palkkioiden, taakkojen ja rangaistusten jakamista oikeudenmukaisessa suhteessa ihmisen kykyihin, aikaansaannoksiin ja pätevyyteen. (Pirnes 1995, 173). Vastauksissa todettiin osaamisen hyödyntämisen olevan kuitenkin sukupuolisidonnaista ja osaamisroolit siihen liittyen määritetyiksi jo syntymähetkellä. Miehillä kerrottiin annettavan naisia enemmän valtaa, kehittymismahdollisuuksia ja osaamisen hyödyntämismahdollisuuksia, koska organisaatioon halutaan enemmän miehiä. Stereotyyppien rikkominen nähtiinkin keinona laajentaa osaamista organisaatiossa:

”Osaaminen jakautuu sukupuolittain: miehillä tietotekniikka, naisilla puhelutaidot; osaaminen yhdistetään sukupuoleen”

”Osaamisen hyödyntäminen: osaamisroolit jaetaan heti syntymässä”

”Miehille annetaan enemmän valtaa kuin naisille”

”Miehille annetaan enemmän osaamisen hyödyntämismahdollisuuksia ja kehittymismahdollisuuksia, koska halutaan enemmän miehiä”

”Stereotyyppien rikkominen – osaaminen laajenee toisillekin”

Vastausten perusteella työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen jakautuu sen mukaan, kumpaa sukupuolta hän on. Miesten osaamisen ajatellaan painottuvan teknisiin valmiuksiin ja naisten kommunikatiivisiin taitoihin. Vastausten perusteella osaamiseen liittyvässä ajattelussa tarvitaan muutos, jotta parempi osaamisen hyödyntäminen organisaatiossa mahdollistuu.

### **3.2 Johtamisominaisuudet ja -osaaminen**

Johtamisominaisuuksilla tarkoitetaan johtajan henkilökohtaisia taustatekijöitä, jotka yhdistyvät johtamiskäyttäytymiseen ja johtamisosaamisella johtamisvalmiuksia. Vastauksissa johtajan henkilökohtaisten ominaisuuksien mainittiin vaikuttavan työilmapiiriin ja työntekijän motivaatioon lisäten tai vähentäen halua hyödyntää osaamista. Johtajan kerrottiin voivan vahvistaa ja laajentaa työntekijöiden osaamista osallistamalla, delegoimalla, keskustelemalla, kysymällä ja kannustamalla. Johtajan kannustavuudella nähtiin olevan yhteys työntekijöiden osaamisen hyödyntämiseen, johtajan omaan kehittymiseen ja koko organisaation kehittämiseen:

”Johtajan persoonalla suuri vaikutus. Jos joutuu kärsimään johtajan henkilökohtaisista ominaisuuksista, motivaatio laskee ja vaikuttaa työilmapiiriin”

”Johtajan persoonalliset ominaisuudet antavat henkilöstön osaamiselle uutta potentiaalia, laajentavat osaamista – jos osallistuva, delegeoiva, keskusteleva”

”Kannustava näkee henkilöstön osaamisen kehittämisen tärkeänä, samalla kehittää itseään ja organisaatiotaan”

Edellisten perusteella persoonallisuudeltaan kannustava johtaja kykenee kehittämään paitsi työntekijöiden osaamista, myös omaa osaamistaan ja sitä kautta koko organisaation osaamista. Välinpitämättömällä johtamistyyllillä johdettaessa johtajan onkin todettu (Viitala 2004, 78) osoittavan piittaamattomuutta organisaation toimintaa ja siinä työskenteleviä ihmisiä kohtaan. Vastauksissa johtajan pikkutarkkuus, nipotus, pomotus ja syyttely laiskaksi vähentävät motivaatiota hyödyntää osaamista organisaatiossa. Johtamisen kerrottiin estävän osaamisen hyödyntämistä myös silloin, kun johtaja haluaa olla mukana joka paikassa tai toimii oman mielikuvan mukaan edellyttäen toisten toimivan hänen mukaansa. Johtajalla odotetaan olevan ymmärrystä työntekijöiden persoonista, jotta hän kykenisi hyödyntämään osaamista organisaatiossa onnistuneesti. Hänellä edellytetään olevan niin sanottua ”pelisilmää”:

”Jos yksi henkilö nousee johtajaksi, antaako mahdollisuuksia vai haluaako syöttää omat ajatukset”

”Johtajan pitää olla selvillä persoonista. Pelisilmää oltava”

Edellisten perusteella osaamisen hyväksikäytön voidaan havaita olevan sidoksissa johtajan toimintatapaan, näkemyksiin sekä siihen, kuinka hyvin hän tuntee organisaation jäsenet henkilöinä osatakseen hyödyntää heidän osaamistaan tarpeen mukaan. Osaamisen hyödyntämisen onkin todettu (Välikangas & Välikangas 2004, 74) olevan sidoksissa johtajan omiin valmiuksiin. Vastauksissa johtajan heikkojen muutosvalmiuksien ja jämähtäneisyyden kerrottiin estävän osaamisen hyväksikäyttöä. Riittämättömän johtamiskoulutuksen ja – taidon puolestaan nähtiin heikentävän johtajan resursseja ymmärtää ja hyödyntää työntekijöiden osaamista:

”Riittämätön johtamiskoulutus ja johtamistaito huonontavat johtajan resursseja ymmärtää ja hyödyntää osaamista”

Vastausten perusteella osaamisen hyväksikäyttö kohenisi riittävän johtamiskoulutuksen ja – taidon myötä. Tutkimukseni teoriaosuudessa Stenvallin ja Syväjärven (2003, 347, 349) tutkimustulokset osoittavat asiantuntijajohtajien puutteiden johtamiskoulutuksessa ja johtajan toiminnassa painottuvan sosiaalisen osaamisen alueeseen, vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden johtamiseen, sosiaalisten taitojen ja sitoutumisen käsittelyyn sekä epäyhtenäisen osaamisen johtamiseen. Useat johtajat eivät pidä sosiaalisten taitojen arviointiakaan organisaatiotoiminnassa merkityksellisenä. Sosiaalisten taitojen taustalle jääminen osoittautuikin asiantuntijajohtamisen keskeisimmäksi ongelmaksi. (Stenvall & Syväjärvi 2003, 347, 349.) Vastauksissa nostettiin esiin sosiaalisten taitojen merkitys johtajan lisäksi myös työntekijän kohdalla. Työmahdollisuuksien nähtiin vähenevän ja osaamisen estyvän ilman sosiaalisia taitoja. Sosiaalisten taitojen nähtiin vievän ihmisiä eteenpäin ja mahdollistavan oman osaamisen hyödyntämistä:

”Sosiaaliset taidot merkitsevät paljon! Työmahdollisuudet vähenevät, jos ei ole, osaaminen estyy. Vie eteenpäin monia ja estää monia”

”Luoviva ihminen mahdollistaa osaamisensa hyödyntämistä”

Edellisen perusteella hyvien sosiaalisten taitojen voidaan todeta lisäävän työmahdollisuuksia ja helpottavan ihmisten etenemistä työelämässä ja yksilön oman osaamisen hyödyntämistä. Huolimatta siitä, että sosiaalisen osaamisen merkityksen (Lahikainen & Backman 1998, 222) on todettu lisääntyvän organisaatioissa jatkuvasti riippumatta organisaation koosta, sen arvoa (Stenvall & Syväjärvi 2003, 343, 349) osaamisen alueena väheksytään. Herseyn ja Blanchardin (1990, 8) mukaan ihmissuhteisiin liittyvillä taidoilla on johtamisessa kuitenkin aivan keskeinen merkitys, jopa suurempi kuin kyky tulla toimeen ihmisten kanssa, älykkyys, tieto, työtaidot tai päättäväisyys. (Hersey & Blanchard 1990, 8).

Vastauksissa kerrottiin, että johtajan odotetaan olevan kiinnostunut työntekijän osaamisesta. Osaamisalueiden selvittämisen ja niistä toisille tiedottamisen nähtiin vaikuttavan positiivisesti osaamisen hyödyntämiseen, mutta niiden hyödyntäminen edellyttää johtajalta kokonaisnäkemystä organisaatiosta. Tiedon työntekijöiden osaamisesta ei haluta jäävän vain johtajan tietoon, vaan osaamisista toivottiin tiedotettavan eteenpäin myös työntekijöiden kesken:

”Otaa selvää, mitkä osaamisalueet, mitä osaa, kysy kiinnostuksen kohteista. Edellyttää kokonaisnäkemystä organisaatiosta”

”Viestin vieminen osaamisesta eteenpäin. Kerrotaan toisillekin, mitä kukakin osaa”

Edellisten perusteella osaamisalueiden selvittämättömyys, työntekijästä kiinnostumattomuus, johtajan kokonaisnäkemättömyys organisaatiosta sekä osaamisesta muille tiedottamattomuus estävät osaamisen hyödyntämistä. Vastauksissa osaamista tulisi myös hyödyntää ilman rajoittuneisuutta tutkintoon tai koulutus pohjiin. Eri koulutus pohjien tuoman osaamisen hyödyntämisen ja yhdistymisen nähtiin onnistuvan johtajan mahdollistamisen myötä. Vastauksissa kerrottiin myös, että toimenkuvat tulisi laatia todelliseen osaamiseen ja kiinnostukseen perustuvina. Työn raamien todettiin rajoittavan osaamisen hyödyntämistä ja vähentävän työn kokemista mielekkäänä ja osaamiseen liittyvistä käsityksistä tulisikin pyrkiä pois. Työnkuvasidonnaisuuden lisäksi osaamisen hyväksikäytön nähtiin olevan myös henkilökemiaperustaista:

”Ei tuijoteta tutkintoa, vaan osaamista”

”Toimenkuvat todellisen osaamisen ja kiinnostuksen mukaan”

”Työn raamit eli työnkuvat rajoittavat osaamisen hyödyntämistä. Työn mielekkyys vähenee”

”Eri koulutus pohjien tuoman osaamisen hyödyntäminen ja yhdistäminen onnistuu, jos johtaja mahdollistaa”

”Osaamisen sijoittaminen ”normaaliraameista” ulos eli osaamiseen liittyvistä käsityksistä ulos”

”Osaamisen hyödyntämiseen vaikuttaa henkilökemiat ja mitä työtä tekee”

Työnkuvien rajaamattomuus ja osaamiseen liitettyjen käsitysten laajentaminen antaisi vastausten perusteella vapautta osaamisen hyödyntämiselle ja lisääisi työn kokemista mielekkäänä. Vastausten mukaan erilaisten koulutusten tuoman osaamisen hyödyntäminen ja yhdistäminen riippuvat kuitenkin johtajan mahdollistamisesta. Lisäksi vastausten mukaan johtajan ja työntekijän tai työntekijöiden välisten henkilökemioiden toimivuudella tai toimimattomuudella on osansa osaamisen hyödyntämiseen organisaatiossa. Vastauksissa kerrottiin, että johtajan intressien kohdentuessa vain työntekijöiden käyttämiseen ponnahduslautana omalle uralleen negatiivinen ilmapiiri ja välinpitämättömyys lisääntyvät. Tällöin johtaja ei käytä työntekijöiden osaamista hyväksi, eivätkä työntekijät halua hyödyntää osaamistaan. Myös silloin, jos johtajan ja

työntekijöiden intressit ovat kovin erisuuntaiset, osaamisen todettiin pysyttelevän piilossa. Lisäksi johtajan omien mielikuvien kerrottiin voivan vaikuttaa osaamiseen liittyvässä ajattelussa:

”Kun johtajan intressit samansuuntaiset osaamisen suhteen, osaaminen tulee näkyviin”

”Johtajan omat mielikuvat vaikuttavat osaamisajattelussa”

”Johtajan mielikuvat määräävät”

Kuittinen (2006, 177, 179) sanoo johtajalla olevan mahdollisuus vaikutusvaltansa kautta manipuloida organisaation ja yksilön identiteettiä omien tavoitteidensa, intressiensä ja näkemystensä mukaan tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Morganin (1993, 278) mukaan johtajan vallan lisääntyessä lisääntyy myös hänen taipumuksensa nähdä asiat omasta näkökulmastaan. Vaikka johtajan tarkoitukset olisivat mitä parhaat, hän pyrkii seuraamaan omia mielenkiinnon kohteitaan ja pitämään kiinni vallastaan millä hinnalla hyvänsä. Demokratia voikin siten olla vain verho, jonka takana organisaatiossa kehitetyt pyrkimykset suovat johtajalle jopa vallankäytön monopoliaseman. (Morgan 1993, 278.) Vastauksissa todettiin, että johtajan pitää sekä osata käyttää valtaa että oltava kykenevä käyttämään sitä tarvittaessa (esimerkiksi konfliktitilanteissa). Hersey ja Blanchard (1990, 211) sanovatkin johtajan vaikuttamiskyvyn perustuvan lähinnä työntekijöiden tekemiin havaintoihin johtajan vallasta kuin johtajan vallan määrään. Työntekijöille ei riitä pelkkä johtajan vallan havaitseminen, vaan heidän pitää nähdä myös johtajan kykenevyys ja halukkuus valtansa käyttöön. (Hersey & Blanchard 1990, 211).

### **3.3 Päätöksenteko ja toteuttamismahdollisuudet**

Päätöksenteko voidaan määritellä asioiden ratkaisemiseksi. Vastauksissa kerrottiin, ettei omaa osaamista halua käyttää tai jakaa, jos johtaja valvoo ja kontrolloi, ei perustele asioita tai hänen päätöksentekonsa ei perustu yhteisesti tehtyihin sopimuksiin. Myös päätösten esittäminen työntekijöitä kuulematta heikentää halua käyttää omaa osaamista organisaatiossa. Vastauksissa todettiin, että päätöksenteon tulisi olla julkista, eikä työntekijästä saisi tehdä uhria. Osaamisen hyväksikäytön organisaatiossa nähtiin mahdollistuvan, jos johtaja asettuu samalle tasolle työntekijöiden kanssa ja antaa suuntaviivat toiminnalle, mutta työntekijät saavat itse päättää käytettävät keinot. Osaamisen käyttömahdollisuuksien rajallisuuden ja käskyttämisen kerrottiin aiheuttavan väsymystä ja turhautumista ja vähentävän motivaatiota oman osaamisen

hyödyntämiseen. Lisäksi osaamisen hyödyntämisen kuvattiin estyvän, jos työntekijällä itsellään on kykyä ja halua oman osaamisen monipuolisempaan käyttöön, mutta osaamisen käytölle ei anneta aikaa. Tällöin samalla mahdollisuudet hyödyttää osaamisellaan työyhteisön muita jäseniä ja koko organisaatiota estyvät:

”Jos ei voi käyttää osaamistaan ja käskytetään, tekee vaan välttämättömimmän, väsy, turhautuu”

”Kun tietää, että osaa, ei anneta aikaa, vaikka saisi luotua työnkuvastaan monipuolisemman ja hyödyttäisi itseään, työkavereitaan ja organisaatiota”

”Kunnioitus, itsenäisyys, ei valvontaa - itsensä toteuttaminen onnistuu”

Vastauksista voidaan havaita, että valvonta, päätöksentekoon liittyvä itsekkyyks ja salailu estävät työntekijöiden halukkuutta hyödyntää osaamistaan. Sen sijaan päätösvaltaisuus, laajat osaamisen käyttömahdollisuudet, työntekijän kunnioittaminen ja itsenäisyys luovat mahdollisuuksia osaamisen hyödyntämiselle. Johtajan valta rajoittaa kuitenkin työntekijän uskallusta päätöksentekoon ja itsenäiseen osaamisen hyödyntämiseen organisaatiossa:

”Voiko johtajan päätöksiä kyseenalaistaa, vai ovatko ne liian voimakkaita?”

”Varovaisuus oman työn puolesta. Ei uskalleta kritisoida”

Sivanathanin ym.:n (2008, 136, 143) mukaan vallan mukanaan tuomien hyötyjen enemmänkin kuin vallan itsessään on todettu vääristävän ihmisten päätöksentekoa. Johtajien päätöksiä kyseenalaistetaan kuitenkin verrattain harvoin etenkin, jos henkilöstö ei havaitse kollektiivisen vaikutuksen laajuuttaan. (Sivanathan ym. 2008, 136, 143).

### **3.4 Arvostus ja luottamus**

Arvostus merkitsee arvon antamista jollekin. Vastauksissa osaamisen arvostamattomuuden koettiin vievän halun ja mahdollisuudet käyttää osaamista. Samoin todettiin käyvän, jos osaaminen nähdään merkityksettömänä eikä osaamisen käyttämisestä tai hyvistä työsuorituksista palkita:

”Kun tunne, ettei osaamista arvosteta, ei halua eikä voi käyttää”

”Jos osaamisella merkitystä, ei palkita”

”Palkitaan hyvästä työstä: kiitoksen antaminen tyky-päivänä tai muuta sellaista”

Lämsän ja Hautalan (2004, 87, 96) mukaan ihmisellä on halu saada mielestään oikeudenmukainen palkkio antamastaan työpanoksesta ja ponnistuksistaan organisaatiolle. Palkkiona voi olla palkka, ylennys tai arvostus. Ihmisellä tulisi olla tunne ja tieto omasta osaamisestaan ja sen hyödyntämisestä työpaikalla, mahdollisuuksia käyttää osaamistaan täysipainoisesti hyväksi, kehittää ammattitaitoaan ja osaamistaan edelleen sekä tuntee hallitsevansa omaa työtään. (Lämsä & Hautala 2004, 87, 96.) Uudet ideat tai työn kehittäminen saatetaan kuitenkin palkita parhaalla. Palvelusten tekijät unohdetaan ja kunnia menee toisille. Ongelmissa auttanut unohdetaan, eikä hänestä välitetä, kun hän joutuu ongelmiin. Väheksynnällä vähennetään inhimillisiä voimavaroja. (Harisalo & Miettinen 2006, 89.)

Vastauksissa työntekijöiden todettiin vaistoavan, onko johtajalla kiinnostuneisuutta kehittää osaamista ja kuunteleeko hän aidosti työntekijöitä näiden osaamisen suhteen. Johtajan toivotaan huomaavan työntekijän osaaminen omien näkemystensä takaa ja kysyvän enemmänkin kuin olettaavan. Työntekijöiden mielipiteiden ja kuulemisen epäiltiin hautautuvan jonnekin. Osaamisen hyväksikäytön vähenemisen tai lisääntymisen todettiin olevan yhteydessä johtajan omaan mielenkiintoon siitä, osaavatko työntekijät vai eivät:

”Henkilöstö vaistoaa johtajan kiinnostuksen tai kiinnostumattomuuden osaamisen kehittämiseen”

”Unohtaa omat näkemykset ja kuulee työntekijää, mitä tämä osaa”

”Pitää kysyä, ei olettaa”

”Hautautuuko henkilöstön mielipiteet jonnekin? Paljonko heitä kuullaan?”

”Hyvä johtaja haluaa henkilöstönsä osaavan, huono ei; osaamisen hyödyntäminen vähenee tai lisääntyy”

Edellisen perusteella osaamisen hyödyntämistä pidetään organisaatiossa helposti itsestäänselvytenä, jolloin sitä ei arvosteta eikä huomata. Itsestäänselvyyksillä puolestaan nähtiin olevan osaamisen hyödyntämistä tuhoava vaikutus:

”Työntekijöiden osaamisen hyödyntämistä arvostetaan ja se huomataan.  
Ei itsestäänselvyys”

”Itsestänselvyydet tuhoavat osaamisen hyödyntämisen”

Riikosen, Makkosen ja Vilkkumaan (2002, 115) mukaan pilattaessa yhteinen arvostuksen henki yhteinen kanssakäyminen jatkuu haavoitettujen kanssakäymisenä. Arvostuksen hengen pilaamisesta seuraa, että tehdään vain välttämätön, minimoidaan yhteistyö ja poistutaan. Arvonmenetyksen jälkiä ei ole juurikaan mahdollista korjata. (Riikonen, Makkonen & Vilkkumaa 2002, 115.) Toisilta saatu arvostus on yksi keskeisistä ihmisen motivointikeinoista. Kuitenkin, jotta yksi voisi olla toisia arvostetumpi, jonkun toisen tai toisten täytyy olla vähemmän arvostettuja. (Hokkanen, Skyttä & Strömberg 1996, 142.) Vastauksissa arvostuksen ja luottamuksen välillä on sidonnaisuutta. Luottamus määritellään uskoksi, joka kohdistuu johonkin. Osaamisen kerrottiin pääsevän oikeuksiinsa, mikäli johtajalla on uskottava rooli eli hän nauttii henkilöstön luottamusta. Vastavuoroisesti työntekijät haluavat tuntea johtajan luottavan heidän tekemisiinsä ja osaamiseensa:

”Luotettavuuden tunne: uskotaan, että pystyy työhönsä”

”Luottamus työntekijöiden tekemiseen ja osaamiseen tärkeää”

Harisalo ja Miettinen (2006, 22, 87) sanovat luottamuksen olevan vähitellen kasvavaa pääomaa, joka syntyy inhimillisen vuorovaikutuksen kautta läpäisten koko organisaation. Luottamus on ihmistä aktivoiva ja energisoiva voima. Ihmisten voidessa luottaa toisiinsa he kykenevät suorituksiin, joihin eivät yllä, jos heidän pitää jatkuvasti pelätä vilppiä ja petosta. Luottamuspääoma kasvattaa luonnollista arvostusta, joka puolestaan on organisaatiossa tasa-arvoa luova voima. Luonnollinen arvostus myötävaikuttaa ihmisten toistensa tasa-arvoiseen kohtaamiseen huolimatta siitä, että ihmiset tekevät erilaisia asioita. Luonnollinen arvostus on erityisesti inhimillinen, henkinen voima, joka ammentaa voimansa organisaation arjen yhteisistä ponnistuksista, elämyksistä ja kokemuksista. (Harisalo & Miettinen 2006, 22, 87.) Vastauksissa johtaminen arvioitiin tärkeimmäksi osaamisen hyväksikäyttöön vaikuttavaksi organisatoriseksi tekijäksi. Johtamisen kerrottiin mahdollistavan aitoa osaamisen hyödyntämistä, vaikuttavan osaamisen toteuttamismahdollisuuksiin ja antavan oman osaamisen käytölle päätäntävaltaa:

”Johtaminen: hyödyntää, kannustaa, sallii”

”Osaamisresurssien käyttö on johtajariippuvaista, niiden käyttö johtuu johtajasta”



Johtamisen todettiin olevan avainasemassa osaamisen hyväksikäytössä sekä yksikkö- että ylemmällä tasolla. Johtamisen vaikutus tulee esiin muun muassa tutkimukseni teoriaosuudessa esimerkiksi Juutin (2005, 24; 2006; 160) laajassa kuvauksessa johtamisesta tai Yammarinon ym.:n (2001, 161–162) tutkimuksessa johtamisen sisältämistä ulottuvuuksista.

## 4 Valtasuhteiden vaikutus osaamisen hyväksikäyttöön

Taulukko 3 Osaamisen hyväksikäyttöön vaikuttavat tekijät

Karisma
Suosikkityöntekijöiden olemassaolo
Työntekijöiden välinen vallankäyttö
Dominoivuus
Henkilökemiat
Hierarkkisuus
Epävarmuus
Työnjako
Resurssit
Tietokoneen ylivalta

Valtasuhteiden teema-alueella eniten osaamisen hyväksikäyttöön vaikuttavia tekijöitä osoittautuivat olevan karisma, suosikkityöntekijöiden olemassaolo ja työntekijöiden välinen vallankäyttö. Toiseksi tärkeimmiksi vaikuttajiksi osoittautuivat epävarmuus, dominoivuus, henkilökemiat, hierarkkisuus, työnjako ja resurssit. Hiljaisena signaalina nousi esiin tietokoneen ylivalta.

### 4.1 Karisma

Juuti (1995, 13–15) sanoo henkilön, joka pystyy luomaan uudenlaisia, toimivia ratkaisuja toimintaperiaatteisiin, joiden kautta organisaatiot toimivat, olevan karismaattinen. Karisma luo merkitystä, jota organisaatio tarvitsee ratkaistakseen ongelmansa. Karisman syntyminen on yhteydessä ihmisten muutoksen pelkoon ja organisaation kriisiin. Karismaattisuus mahdollistuuikin ihmisten pyrkiessä pitäytymään vanhassa ja säilyttämään oman maailmansa. (Juuti 1995, 13–15.) Vastauksissa karisman kerrottiin vaikuttavan, antavan painoarvoa, olevan ulkoiseen statukseen liittyvää ja tilannesidonnaista. Sen kerrottiin voivan ilmetä roolien kautta. Karisma miellettiin voimavaraksi tai negatiiviseksi vaikuttajaksi. Oman karismaattisuuden myöntämisen kerrottiin

olevan jopa toivottavaa. Karismaattisuuteen kerrottiin yhdistettävän odotuksia osaamisesta, mutta sen perusteella tehtyjen valintojen voivan osoittautua vääriksi:

”Karisma vaikuttaa ja antaa painoarvoa”

”Puku ym. antaa toisessa tilanteessa karismaa, poikkeaa joukosta, toisessa on vain yksi monista samankaltaisten joukossa – ulkoinen status”

”Karisma voi olla voimavara tai negatiivinen vaikuttaja”

”Karisma tulee esiin roolien kautta: matriarkka, äiti, lapsi, hauskuuttaja”

”Antaa itselleen luvan jalustalle nostoon, hyväksyy sen”

”Työntekijän karisma asettaa odotuksia: jos osaa jotakin, osaa toistakin – tehdään vääriä valintoja”

Ollila (2005, 29, 39) sanoo, että organisaatioiden valta ihmisten mielissä on vähentynyt yhteisön elämässä tapahtuneiden asioiden vuoksi ja tilalle tullut persoonien korostus. Hänen mukaansa mielenkiinnon lisääntyessä persoonia kohtaan lisääntyy samalla myös persoonien vaikutusvalta. Tutkimukseni teoreettisessa viitekehyksessä Peltonen (2007, 128–129, 140, 147) sanoo transformaalisesta johtamisesta - jossa ei Juutin (1995, 65) mukaan ole paljon eroa muutosjohtamiseen - muuttavan syvällisesti henkilöstön suuntautumista, organisaation tunneilmastoa ja kulttuuria. Naisellinen johtamistyyli lähestyy ihmiskeskeisen johtamisen painotuksia korostaen vuorovaikutuksellisuutta, demokraattisuutta ja yhteisöllisiä arvoja. Siten se on lähellä karismaattisen johtamisen muotoa, joka puolestaan on nostettu täydentämään nykyaikaisissa organisaatioissa esiintyvää maskuliinista, hierarkkista johtamistapaa. (2007, 128–129, 140, 147.)

#### **4.2 Työntekijöiden välinen vallankäyttö**

Työntekijöiden kesken valtaa kerrottiin käytettävän kilpailtaessa siitä, kuka saa tehtäviä, oman osaamisen osoittamisessa, oppimishalukkuudessa ja työtehtävien ottamisessa. Työtehtävien saamisen nähtiin nostavan työntekijän arvoa organisaatiossa ja osoittavan, että työntekijään luotetaan. Työntekijän vaikutusvallan todettiin lisääntyvän organisaatiossa työtehtävien myötä, jolloin halu oman osaamisen näyttämiseen kasvaa. Työtehtävien välisen valtataistelun kerrottiin kuitenkin tukahduttavan osaamisen hyödyntämistä. Toisaalta omaa osaamista ja sen esille tuomista pyritään myös hallitsemaan, vaikka tiedon jakaminen mielletäänkin varsin tärkeäksi:

”Tiedon panttaaminen tekee korvaamattomaksi”

”Kukaan ei oikeasti tiedä, paljonko tiedän, kun ripottelen tiedon murusia”

”Menestymisen ehto organisaatiolle on tiedon jakaminen, ei sen  
panttaaminen”

Yhteistyöhön kerrottiin voivan syntyä dominoivuuden kuvion. Dominoivuus merkitsee hallitsevuutta. Sen vaikutuksesta toinen työntekijä luopuu työtehtävän suorittamisesta, jolloin hänen todettiin luopuvan myös omasta vallastaan hyödyntää osaamistaan. Valtaa kerrottiin käytettävän sanattomilla tai ääneen lausutuilla, työn suorittamiseen liittyvillä vihjailuilla muun muassa kyseenalaistamalla jonkun työntekijän työajan käyttöä:

”Yhteistyössä voi tulla kuvio, että joku dominoi. Toinen luopuu tehtävästä,  
kun tietää vaan energiaa ja aikaa menevän eli luopuu vallastaan oman  
osaamisen hyödyntämiseen”

”Osaisin tehdä, mutten halua toteuttaa mielivaltaisia haluja osaamisen  
suhteen”

”Vaistoa oman työajan käyttämisen kyseenalaistamisen, vaikka ei ääneen  
sanottaisikaan”

”Millä ajalla tuotakin teet?”

Dominoivien, vahvojen persoonallisuuksien kerrottiin estävän osaamisen hyödyntämistä. Hiljaisten persoonien lahjakkuuden nähtiin voivan jäädä hyödyntämättä, jos ”kovaääniset” ovat vallalla työyhteisössä. Vallan kerrottiin vaikuttavan osaamisen hyväksikäyttöön negatiivisesti, jos organisaatiossa on ”päälle päsmäröintiä” ja kateutta, sillä se saa aikaan oman osaamisen esille tuomisen pelkoa. Morganin (1993, 275–276) mukaan organisaatioihin on jo kautta historian kytkeytynyt sosiaalisen hallitsemisen prosesseja. Näissä prosesseissa yksilöt tai ryhmät pyrkivät löytämään oman tiensä muiden ylitse. Dominointi voi ilmetä suoranaishana uhkana tai pakottamisena. Demokraattisimmissakin organisaatioissa saattaa esiintyä dominoivuuden muotoja, joissa tietyillä henkilöillä on hallussaan muita suurempaa vaikutusvaltaa. (Morgan 1993, 275–276.) Ilmonen (1994, 338–339) sanoo vallan olevan osa yhteiskunnallisten suhteiden kudelmaa, joka ilmenee hallinnan ja kanssakäymisen ominaisuutena. Tekijän halutessa saada muut toimimaan haluamallaan tavalla tämä turvautuu vallan suhteen niihin resursseihin, joita hänen hallussaan on. Juutin (2006, 129) mukaan ryhmä tarjoaa yksilölle usein sosiaalista tukea, hyväksyntää ja turvallisuutta. Ryhmä on työelämässä yksilölle sosiaalisten palkkioiden, arvostuksen ja tuen saannin lähde tarjoten myös mahdollisuuden

hyväksyntään ja ystävyysuhteisiin. Ryhmällä on myös kollektiivista valtaa ja monet yksilöt pyrkivätkin ryhmään vallanhalun vuoksi. (Juuti 2006, 129.)

Vastauksissa oppivan organisaation toimintatavan todettiin rohkaisevan oman osaamisen esilletuomista. Tiimityön nähtiin mahdollistavan osaamisen hyväksikäyttöä tuomalla esiin uusia näkökulmia ja rajoittamalla yksittäisen työntekijän omien intressien vaikutusta:

”Jos meillä on oppiva organisaatio, uskaltaa tuoda omaa osaamista esille”

”Tiimityö tuo uusia näkökulmia, yksilön intressit eivät yksinään vaikuta”

Ruohotien (1997, 42–43) mukaan oppivan organisaation elementtejä ovat muun esimerkiksi systeeminen ajattelu, oman persoonan hallinta, avoin keskustelu ajatuksista, tiimioppiminen sekä yhteisen vision, mission, arvojen ja tavoitteiden rakentaminen, tulevaisuusorientoituneisuus ja toteutussuunnittelu. Oppivassa organisaatiossa arvioidaan tavoitteisiin pyrkivää käyttäytymistä, yhteistyösuhteita ja tuotannollista kokonaistehokkuutta tuovien tuotosten laatua (Ruohotie 1997, 42, 43). Ranta (2005, 23–24) sanoo, että organisaation saavuttaessa kehityskaaressaan tilanneherkän vaiheen työyhteisö havaitsee kokonaisuuden ja yksittäisten tapahtumien väliset yhteydet. Käyttöön otetaan tiimityöskentely, jolloin toiminta on joustavaa, uskalletaan ottaa riskejä ja rohkaistaan ajattelun vapautteen. (Ranta 2005, 23–24).

Siltalan (2007, 606) mukaan tiimityöskentelijät kuitenkin vahtivat toistensa työsuorituksia. Tiimityössä tulostavoitteiden täyttämistapa jää tiimin jäsenten päätettäväksi ja työntekijät ovat vastuussa sekasotkusta, jota eivät ole itse saaneet aikaan. Keskinäinen yhteys ei kasva, vaan saa työntekijän vetäytymään kuoreensa jatkuvan riittämättömyyden, petoksen ja epäonnistumisen kokemuksen vuoksi. Puhutaan ”tiimihengestä”, mutta siitä huolimatta eloonjäämisvastuu on sysätty yksilölle. Tiimityöskentelyssä johdolla on manipulatiivinen poissaolo ja palkkaus, jonka tavoitteena on kannustaa työntekijöitä, saakin heidät kilpailemaan keskenään. (Siltala 2007, 606.) Sennett (2002, 123–124) sanoo, että valta ilman auktoriteettia antaa tiiminvetäjille mahdollisuuden hallita työntekijöitä kieltämällä näiden toiveet ja tarpeet. Tiimityön fiktiot ovat tehokkaita välineitä hallitsemiseen, koska niiden sisältö on pinnallista, ne keskittävät huomion nykyhetkeen ja ehkäisevät vastarinnan ja vastakkainasettelun. Yhteistä, syvempää sitoutumista, luottamusta ja lojaaliutta ei tällöin ehdi syntyä. (Sennett 2002, 123–124.)

### 4.3 Suosikkityöntekijöiden olemassaolo

Vastauksissa johtajan todettiin voivan käyttää valtaa osaamisen hyödyntämisessä suosiossaan olevien työntekijöiden kautta. Tämä saa muissa työntekijöissä aikaan kateutta ja stressiä. Jotakin työntekijää saatetaan arvostaa puheen tasolla, mutta konkreettiset palkkiot kohdentuvat toiselle. Yhden työntekijän osaamisen jatkuvan esiin nostamisen koettiin mitätöivän muiden osaamisen. Seurauksina tästä syntyy itsetunnon laskua ja kykenemättömyyden tunteita, eikä omaa osaamista haluta enää hyödyntää:

”Puheessa arvostetaan toista työntekijää, mutta palkitaan konkreettisesti toista”

”Toisen työntekijän toistuva jalustalle nostaminen mitätöi toisten osaamisen. Itsetunto laskee, en kykene, en pysty; en halua enää hyödyntää, hyödyntämisen motivaatio laskee”

Suosikkityöntekijöiden eli ”hovin” olemassaolon kerrottiin heikentävän osaamisen hyväksikäyttöä. Tämän tiettyjen työntekijöiden muodostelman todettiin voivan pyrkiä vaikuttamaan johtajan mielipiteisiin muista työntekijöistä. Suosikkityöntekijöillä todettiin myös olevan muita työntekijöitä enemmän mahdollisuuksia uralla etenemiseen. ”Hovin” olemassaolon todettiin saavan aikaan pysyviä haavoittavia kokemuksia muille organisaation työntekijöille. Suosikkijärjestelmän nähtiin olevan organisaatiossa pysyväisluonteinen elementti:

”Johtajan ympärille muodostuu tietyistä työntekijöistä ”hovi”, joka alkaa määrätä johtajan mielipidettä muista työntekijöistä. Mustamaalataan, vääristellään asioita, annetaan vääriä tietoja, kannellaan. Innostus menee, työ pakkopullaa”

”Hovin urakehitystä tuetaan”

”Haavoittavia kokemuksia, joista ei pääse irti vaan muistaa ne aina”

”Suosikkijärjestelmä olemassa aina”

Edellisten perusteella suosikkityöntekijöillä on valtaa vaikuttaa johtajan päätöksentekoon ja valintoihin osaamisen hyödyntämisen suhteen. Vastauksissa työntekijöiden tasalaatuisen osaamistason nähtiin estävän nokittelua ja valtasuhteiden käyttöä. Silti työntekijöitä kerrottiin asetettavan osaamisen perusteella arvojärjestykseen, joka määrittää heidän statustaan organisaatiossa:

”Tasalaatuinen osaamistaso estää nokittelua ja valtasuhteiden käyttöä työyhteisössä”

”Ihmisiä rankataan eli pisteytetään osaamisen mukaan, on statuskysymys”

Kuittisen (2006, 178) mukaan jatkuvaan henkilöstön arviointiin rakennettu keskeneräisyys pakottaa yksilön jatkuvasti kehittämään kompetenssejaan. Mielikuva siitä, että pitäisi aina parantaa omaa suoritustaan, pärjätä aina paremmin ja kehittyä koko ajan luo yksilölle kuitenkin ambivalentin tilanteen, sillä suorittamisen, pärjäämisen ja kehittymisen tie on loppumaton. (Kuittinen 2006, 178.) Tutkimukseni teoriaosuudessa sanotaan, ettei arvotonta osaamista organisaatiossa ole (Viitala 2003), mutta organisaation näkökulmasta (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 23–24) tiedon ja osaamisen arvo määräytyy kuitenkin niiden organisatorisen hyödyn perusteella.

#### 4.4 Hierarkkisuus

Hierarkkisuus tarkoittaa tiukkaa arvojärjestystä. Vastauksissa organisaation hierarkkisuuden kerrottiin estävän osaamisen hyväksikäyttöä, sillä hierarkkisessa organisaatiossa yksittäisen työntekijän vaikutusmahdollisuudet osaamisen hyödyntämiseen ovat minimaaliset. Lisäksi hierarkkisuuden todettiin ruokkivan mielivaltaa osaamisen hyväksikäytön suhteen ja mielivallan estävän oman osaamisen hyödyntämistä. Pienten ja organisaatorakenteiltaan matalien organisaatioiden nähtiin hyödyntävän osaamista hierarkkisia ja suuria organisaatioita paremmin:

”Hierarkkisuus estää osaamisen hyväksikäyttöä”

”Hierarkkisessa ja suuressa organisaatiossa yksittäisen työntekijän vaikutusmahdollisuudet käyttää osaamistaan hyväksi ovat minimaaliset”

”Hierarkkisuus ruokkii mielivaltaa osaamisen hyödyntämisen suhteen”

”Mielivalta estää oman osaamisen hyödyntämistä”

”Pienet ja matalat organisaatiot hyödyntävät työntekijöiden osaamista paremmin”

Tutkimukseni teoreettisessa viitekehyksessä hierarkkisuudella on todettu olevan vahvan vallan luonne, joka ilmenee Harisaloon (2008, 202, 204–206) mukaan ihmisten päätöksenteon, uusien ajatusten kokeilemisen ja tilannekohtaisen toiminnan rajoittavuutena, valvonnan korostuneisuutena, auktoriteettien tukemisena ja tiedon kulkuna ylhäältä alaspäin toisin kuin jaettu tai yhteinen valta.

#### 4.5 Resurssit, työnjako ja epävarmuus

Säästövaatimusten kerrottiin vähentävän johtajan mahdollisuuksia hyödyntää työntekijöiden osaamista. Niiden todettiin vaikuttavan johtamistapaan: kun johtajan omat mahdollisuudet hyödyntää työntekijöiden osaamista rajoittuvat, sen seurauksena työntekijöidenkin omat osaamisen hyödyntämismahdollisuudet vähenevät. Osaamisen säilyttäminen organisaation toiminnan vaatimalla tasolla edellyttää kuitenkin osaamisen hyödyntämismahdollisuuksien olemassaoloa:

”Säästöt vähentävät johtajan mahdollisuuksia hyödyntää henkilöstön osaamista”

”Jos johtajalla ei mahdollisuuksia hyödyntää, vaikuttaa henkilöstön oman osaamisen hyödyntämismahdollisuuksiin”

”Työntekijät eivät ”tule perässä”, vaan ovat ajan hermolla organisaation toiminnassa, jos saavat työkaluja osaamiseen ja mahdollisuuksia”

Tutkimukseni teoriaosuudessa henkilöstön osaamiseen, valmiuksiin ja taitoihin investointi mahdollistaa (Huovari (toim.) 2008, 27, 33, 46) organisaation tuottavuuden parantumista. Organisaation tulevaisuuden menestyskin (Ruohotie 1997, 20) perustuu organisaation kyvyille ylläpitää, kehittää, koordinoita ja hyödyntää omaa osaamistaan. Resurssien määrän kerrottiin olevan yhteydessä myös työn tasaiseen jakamiseen:

” ”Resurssien vähyys vaikuttaa: mitä vähemmän ihmisiä, sitä vaikeampi jakaa työtä tasaisesti”

Epätasaisen työnjaon puolestaan kerrottiin saavan aikaan joidenkin työntekijöiden nousua johtajan suosikeiksi. Työtehtävien jaossa todettiin korostuvan osaamisperustaisen valinnan, mutta huomiota tulisi kiinnittää muidenkin työntekijöiden osaamisen kehittämiseen. Paitsi johtajan, myös työntekijöiden kokonaisnäkemyksellä työstä kerrottiin olevan työnjaossa merkitystä. Uuden työntekijän osaamisen arviointi ja hyödyntäminen nähtiin tärkeänä osana organisaation toimintaa:

”Työ ei jakaudu tasaisesti. Suosikki työntekijästä, joka tekee paljon, työnjako vaikea asia. Jotkut hamstraavat töitä”

”Työtehtävien jaossa tehtäviä pitäisi antaa osaajalle, muttei keskittää vain hänelle. Muillekin tulisi antaa mahdollisuus kehittää osaamistaan”

”Työnjaossa tärkeää ihmisen kokonaisnäkemys työstä, jotta työnjako onnistuu”

”Muutokset ja resurssit: kun otetaan toinen työntekijä toisen tilalle – millainen henkilö, millaista osaamista tarvitaan niin sen mukaan toimitaan”

Tilannesidonnaisuuden kerrottiin vaikuttavan siihen, kenet valitaan osaamisen perusteella tekemään työtä. Väärän henkilön valituksi tuleminen jossakin tilanteessa pääteltiin johtuvan henkilön osaamiseen liittyvistä virheellisistä luuloista, joita ajattelumaailma tuottaa. Toisaalta osaamisen todettiin näkyvän, jos sitä työntekijällä on:

”Tilannesidonnaisuus ja luulot osaamisesta vaikuttavat”

”Luullaan että henkilö osaa”

”Ajattelumaailma tuottaa luuloja osaamisen suhteen”

”Jos ajatellaan, ettei kehity, kun ei tee tai tekee pakkopullana”

”Osaaminen näkyy, jos sitä on”

”Osaaminen näkyy siinä, ettei etsi syyllistä eikä tarvitse esittää omaa osaamistaan osoittamalla muiden virheitä. Osaaminen näkyy virheiden korjaamisena ilman meteliä”

Hokkanen, Skyttä ja Strömberg (1996, 50) painottavat vuorovaikutuksen merkitystä työnjaossa. Vuorovaikutus on välttämätöntä, sillä työnjako vaatii runsaasti yhteensovittamista ja yhteistyötä. Organisaatioiden suurentuessa inhimillisen vuorovaikutuksen merkitys kuitenkin unohtuu ja toisaalta hyvinkin toimivissa organisaatioissa vuorovaikutukseen liittyy runsaasti väärinkäsitysten ja ristiriitojen mahdollisuuksia. (Hokkanen, Skyttä & Strömberg 1996, 50.) Vastauksissa myös epävarmalla tulevaisuudella nähtiin olevan osuutta osaamisen hyödyntämiseen. Osaamistarpeita olisi hyvä kartoittaa, mutta niiden ennakointi on hankalaa. Työntekijöiden osaamisen kartoittamista ei nähtykään itsestään selvänä asiana, vaan tarpeen mukaan tehtävänä. Tulevaisuuden osaamistarvevaatimusten epäiltiin saattavan jopa vähentää halua kehittää omaa osaamista. Myös tietotekniikan korostuneisuuden todettiin heikentävän osaamisen hyödyntämistä:

”On havaittu, että osaamistarpeita on vaikea ennakoida”

”Tarvekartoitukset tarvittaessa, ei itsestään selvästi aina”

”Osaamistarpeet tulevaisuudessa – kannustaako kehittämään osaamista?”

”Tietotekniikka vie tilaa ihmisen osaamiselta, oma osaaminen kyseenalaistuu”



Koskisen (2003, 19) mukaan olemme siirtyneet nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa siitä turvallisesta maailmasta, jossa säännöt ovat meitä ohjanneet, dynaamiseen uuteen maailmaan. Hokkanen, Skyttä ja Strömberg (1996, 50) sanovat organisaatioilta edellytettävän jatkuvaa muuttuvuutta ja kehittymistä ympäristön vaatimusten mukaan, mikä aiheuttaa ihmisille turvattomuutta. Ihmiset reagoivat tähän turvattomuuteen vastarinnalla, josta on seurauksena turvalliseen pysyvyyteen pääsemisen mahdollisuuksien heikentyminen. Pysyvyys organisaatiossa on kuitenkin välttämätöntä, koska organisaatio edustaa turvallista jatkuvuutta ihmisten elämässä. (Hokkanen, Skyttä & Strömberg 1996, 50.)

Vastauksissa organisaation valtarakenteilla arvioitiin olevan vaikutusta, mutta niiden vaikuttavan tutkimukseen valituista organisatorisista tekijöistä vähiten osaamisen hyväksikäyttöön. Mielivallan käytön merkitys nousi kuitenkin selkeästi esiin:

”Kun ei ole mielivaltaa!”

Vallan laajan vaikutusalueen voi havaita tutkimukseni valtaa koskevassa teoriaosuudessa muun muassa Morganin (1993, 159) mainitsemisissa vallan lähteissä tai Nurmen (2002, 54) kuvauksessa valtaan sisältyvässä voimassa.

## **5 Organisatorisen ajattelumaailman vaikutus osaamisen hyväksikäyttöön**

Aineisto osoittaa organisaatiossa vallitsevalla arvo- ja ajattelumaailmalla olevan perustavanlaatuinen vaikutus osaamisen hyväksikäyttöön. Arvoajattelussa esiintyvien näkemyserojen ja ristiriitojen voidaan havaita heijastuvan siihen, miten osaamista organisaatiossa hyödynnetään. Suomessa ja muualla maailmassa tehdyissä useissa tutkimuksissa arvojen on todettu ohjaavan ihmisen valintoja silloin, kun hän ajattelee arvoilla olevan toimintansa kannalta merkitystä. (Helkama, Myllyniemi & Liebkind 1998, 182). Vastaukset kertovat, että arvojen, uskomusten ja periaatteiden ollessa kovin eriäviä organisaatiossa seisotaan henkilökohtaisten tai ryhmän arvojen, uskomusten ja periaatteiden takana ja toimitaan niiden pohjalta myös osaamisen hyödyntämisen kohdalla. Osaamisen hyödyntämiseen kytkeytyvien arvojen, uskomusten ja periaatteiden kohtaamattomuuden voidaankin todeta sirpaloittavan organisaation kulttuurista perustaa ja vääristävän sitä kautta osaamisen hyödyntämistä organisaatiossa.

Aineiston perusteella organisaatiossa esiintyy keskenään kilpailevia arvosteemejä. Vastaukset ovat samansuuntaisia niiden kulttuuriteoreetikkojen näkemysten kanssa, joiden mukaan organisaatiolla ei ole yhteistä arvomaailmaa, vaan ainoastaan osakulttuurisia arvomaailmoja. Borgmanin ja Packalénin (2002, 26) mukaan yhteisellä arvopohjalla on organisaatiossa kuitenkin suuri merkitys. Arvopohjien tulisi olla organisaatiossa myös selkeitä. Valitut keinot tai menetelmät eivät saisi olla ristiriidassa yksilön tai organisaation arvojen kanssa, sillä arvoriidat synnyttävät organisaatiossa välinpitämättömyyttä, sitoutumattomuutta ja työssä jaksamattomuutta. Organisaatiossa tarvitaan myös jatkuvaa arvokeskustelua, sillä se on eräs keskeinen organisaation menestystekijä. (Borgman & Packalén 2002, 26.)

Aineistosta nousee voimakkaasti esiin pehmeiden arvojen vaikutus osaamisen hyödyntämiseen. Myös Morgan (1993, 212) kiinnittää huomiota pehmeiden arvojen merkitykseen organisaatiossa. Hänen mukaansa kovia arvoja kritisoidaan, sillä pehmeiden arvojen on todettu vähentävän organisaatioiden hierarkkisuutta ja lisäävän myötätuntoa, holistisuutta ja erilaisuuden sietoa sekä mahdollistavan luovuutta organisaatioissa. Pehmeiden arvojen merkitys näkyy myös (Aaltonen & Wilenius 2002, 31–32, 35) SITRAn työryhmän kesällä 2001 julkaisemassa Suomi 2015-raportissa. Siinä todetaan Suomen keskittyneen ajamaan kovia arvoja, vaikka tarvittaisiin pehmeitä arvoja pitkän tähtäimen menestyksen saavuttamiseksi. Pehmeitä arvoja kaivataan koventunutta kilpailullista ja teknologisoituvaa työelämää vasten. Niiden myötä myös ihmisen sietokyky, henkiset arvot ja kollektiivisuus vahvistuvat organisaatioissa. Pehmeiden arvojen peräänkuuluttaminen on yhteydessä myös maailmanlaajuiseen arvojen muutosprosessiin. Esimerkiksi World Value Survey'n arvotutkimuksen mukaan postmateriaaliset, feminiiniset arvot (yhteistyökykyisyys, dialogi, antihierarkkisuus, kyseenalaistaminen, vanhojen traditioiden arvioiminen ja uusien luominen) ovat vahvistumassa yhteiskuntamme arvomaailmassa. (Aaltonen & Wilenius 2002, 31–32, 35.)

Aineiston perusteella johtajan ja työntekijöiden ajattelu- ja toimintamallit vaikuttavat suuresti osaamisen hyväksikäyttöön. Etenkin johtajan ajattelu- ja toimintamallien laadun voidaan todeta vaikuttavan siihen, millä tavalla ja missä määrin osaamista organisaatiossa hyödynnetään (esimerkiksi jämähtäneisyys tiettyihin ajattelu- ja toimintamalleihin rajoittaa tai estää osaamisen hyödyntämistä organisaatiossa). Aaltosen ja Wileniuksen (2002, 121) mukaan ajatusmalleilla on voimakas vaikutus siihen, mitä organisaatiossa näemme tai jätämme näkemättä. Myös Morgan (1993, 199, 201–202) kiinnittää huomiota ajattelumallien vaikutukseen kuvaamalla niitä

psyykkisiksi vankiloiksi ja haluttujen ajattelutapojen ansoiksi. Itsestänselvyydet, väärät oletukset sekä kyseenalaistamattomat toiminnan säännöt ja käytännöt luovat näkemisen tapoja ja oletuksia toiminnalle. Samalla ne luovat tapoja olla näkemättä ja sulkevat pois vaihtoehtoisia näkemyksiä. (Morgan 1993, 199, 201–202.) Aineisto kertoo, että osaamisen hyödyntämisen voidaan olettaa olevan organisaatiossa myös itsestään selvää. Osaamisen kokoaikaisen läsnäolon vuoksi siihen saatetaankin sokeutua. Tällöin sen arvostus organisaatiossa todennäköisesti vähenee, vaikka vastausten perusteella suunnan tulisi olla päinvastainen. Osaamisen arvostamisen tärkeys tulee ilmi myös tutkimukseni teoriaosuudessa (esimerkiksi Hätönen 1998, 10; Ruohotie 1997, 20; Stähle & Grönroos 1999, 90; Ojala 2008, 29, 34, 36, 53).

Aineisto nostaa vahvasti esiin osaamisen hyödyntämiseen liittyvän yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden välisen kitkan. Voidaan havaita, että huolimatta yksilöllisyyden ihanteen korostumisesta organisaatiossa edellytetään kuitenkin samanaikaisesti toimittavan yhteisten toimintatapojen, näkemysten ja periaatteiden mukaan. Taustalta heijastuu pyrkimys yhteisöllisyyteen, mutta omasta autonomiastakaan ei haluta luopua. Yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden välinen ristiriita saattaa johtua siitä, että autonomisuus suo vapautta, mahdollisuuksia ja valtaa kontrolloida oman osaamisen hyödyntämistä organisaatiossa yhteisöllisyyden rajoittaessa ja vähentäessä sitä. Vastaukset kertovat siten myös oman toiminnan hallinnan halun ja yhteisöön kuulumisen tarpeen välisestä ristiriidasta. Yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden välinen kitka tulee esiin myös kirjallisuudessa individualististen ja kollektiivisten arvojen ristiriidan kautta. Helkaman, Myllyniemen ja Liebkindin (1998, 344–346) mukaan individualismi merkitsee korostunutta riippumattomuutta ja kollektivismi korostunutta riippuvuutta. Yksilöllisen ihmisarvon ja autonomian kunnioittaminen on individualististen arvojen mukaista, kun taas kollektiivisten arvojen mukaan yksilö on ennen kaikkea yhteisönsä jäsen, jonka odotetaan hyväksyvän kyseenalaistamatta yhteisönsä arvot ja käyttäytymistavat ja toimivan organisaatiossa sille määriteltyjen tapojen ja sääntöjen mukaan. (Helkama, Myllyniemi & Liebkind 1998, 344–346.)

Mannermaa (1998, 139, 142) sanoo halun olla yksilöllinen voimistuneen jo parin vuosikymmenen ajan. Yksilöllisyyden merkitys kasvaa jatkuvasti edelleen, sillä menestyksen kriteerit ja menestyminen syntyvät entistä enemmän yksilöllisten edellytysten pohjalta. (Mannermaa 1998, 139, 142). Samaan kiinnittää huomiota tutkimukseni teoriaosuudessa Niitamo (2003, 151, 154–155) toteamalla persoonallisuustekijöiden merkityksen organisaatiossa lisääntyvän. Yksilöllisyyden korostuminen näkyy myös (Kuittinen 2006, 176, 179, 183–183) johtamisvastuun siirtämisenä yhä

enemmän työntekijöille itselleen. Mannermaan (2004, 139, 142) mukaan on arvioitu, että yksilöllisyyden lisääntyvän korostumisen myötä samalla kuitenkin myös yhteisöllisten arvojen (turvallisuuden ja yhteisöön kuulumisen) merkitys lisääntyy entisestään. (Mannermaa 2004, 139, 142). Tällöin myös yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden välinen kitka todennäköisesti lisääntyy.

Aineisto osoittaa osaamista hyödyntävän kulttuurin keskeisten elementtien rakentuvan yksilöllisyyden ja toiminnan vapauden lisäksi muuttuvuudelle. Se kertoo halusta irrottautua totutun toiminnan rajoittavuudesta. Voidaan havaita, että kulttuuri, jossa pyritään säilyttämään turvallisuus, rajaamaan toiminnan vapautta ja välttämään muuttuvuutta estää osaamisen hyödyntämistä organisaatiossa. Aineiston perusteella yksilöllisyys, toiminnan vapaus ja muuttuvuus ovat sidoksissa organisaatiokulttuurin kehittämisprosessin asteeseen. Kehittämisprosessin asteen voidaan puolestaan päätellä vaikuttavan siihen, millä tavalla ja missä määrin osaamista organisaatiossa on ylipäättään mahdollista hyödyntää. Esimerkiksi aikuisuuden kulttuurin kehittämisasteen saavuttaneessa organisaatiossa yksilöllisyyteen, toiminnan vapautteen ja muuttuvuuteen suhtaudutaan sallivasti ja myönteisesti. Organisaatiokulttuurin kehittämisprosessin asteen vaikutus tulee esiin myös tutkimukseni teoriaosuudessa. Siinä Juuti (1995, 75, 93) sanoo projektiivisessä kulttuurissa erilaisuutta kohdattavan rajaamisen tai vihamielisyyden kautta, koska sentyyppisessä kulttuurissa vallitsee tarkkaan säädely, kontrolloitu käyttäytyminen.

Aineistosta heijastuu erityisesti johtajan vaikutus organisaatiokulttuurin kehittämisprosessin asteeseen. Tutkimukseni teoriaosuudessa organisaatiokulttuurin muokkaamisen todetaankin olevan ensisijainen johtajan tehtävä (Peltonen 2007, 128–129, 140; Schein 1991, 324), vaikka Morganin (1993, 126) mukaan muutkin organisaation jäsenet voivat vaikuttaa organisaatiokulttuurin kehittämisprosessiin epävirallisen johtamisen kautta. Aineiston perusteella pyrkimys epäviralliseen johtamiseen kuitenkin vääristää osaamisen hyödyntämistä organisaatiossa valtasuhteiden käytön vuoksi. Organisaation kulttuurin kehittyneisyyttä ja siihen liittyen osaamisen hyödyntämisen asemaa organisaatiossa voidaan peilata Viitalan (2004, 56), Duchonin ja Burnsien (2008, 354) ja Scheinin (2001, 48–49) kautta. Tällöin on mahdollista havaita, että osaamisen hyödyntäminen on sidoksissa organisaation kehittämisprosessin asteeseen organisaatiossa omaksuttujen arvojen, normien, ajatusmallien, käytäntöjen ja organisaation identiteetin kautta.

## 6 Johtamistoiminnan vaikutus osaamisen hyväksikäyttöön

Johtajan vaikutusvalta nousee aineistossa varsin tärkeäksi tekijäksi osaamisen hyödyntämisen kohdalla. Pelkkä vaikutusvallan mahdollisuus ei silti näytä riittävän osaamisen hyödyntämiseen organisaatiossa. Tutkimukseni teoriaosuudessa Välikangas ja Välikangas (2004, 74) sanovat johtajan valmiuksista riippuvan, saadaanko johtamiseen sisältyvä arvolatautuneisuus palvelemaan jokaisen työyhteisön jäsenen arvomaailmojen yhteisiä osia ja organisaation tavoitteita. (Välikangas & Välikangas 2004, 74). Vastaukset kertovatkin, että vaikutusvallan lisäksi johtajalla edellytetään olevan osaamisen hyväksikäyttöä mahdollistavia johtamisominaisuuksia ja taitoja hyödyntää osaamista. Vastaukset osoittavat osaamisen hyödyntämisen organisaatiossa riippuvan myös merkittävässä määrin johtajan henkilökohtaisista näkemyksistä ja niihin kytkeytyvästä toiminnasta. Osa organisaatiossa olevasta osaamisesta saattaakin jäädä hyödyntämättä esimerkiksi johtajan tiettyyn osaamisen alueeseen liittyvän väheksynnän vuoksi. Aineisto osoittaa, että osaamisen hyödyntämisen perustuessa vain johtajan omiin näkemyksiin, omaan osaamiseen tai hänen persoonallisiin ominaisuuksiinsa se mahdollistuu, estyy, rajoittuu, vääristyy tai on puolueellista. Siten osa osaamisen hyödyntämiseen liittyvistä johtajan päätöksistä ja ratkaisuksista ei olekaan organisaatiossa oikeudenmukaisia tai tasa-arvoisia. Stenvallin ja Syväjärven (2003, 347–348) tutkimustulokset osoittavat asiantuntijajohtajien painottavan toimintaansa omien mieltymystensä mukaan, jolloin organisaation etu jää toiselle sijalle. Osaamisen vähäinen arvostus näkyy johtajan taholta sosiaalisten taitojen, vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyteen liittyvien taitojen käsittelyn puutteina. (Stenvall & Syväjärvi 2003, 347–348).

Aineiston perusteella osaamisen hyödyntäminen organisaatiossa määräytyy johtajan taholta osin stereotyyppien perusteella. Tyypittämisen perusteella hyödynnetyn osaamisen perusta on osin mielikuvissa tai näkemyksissä, eikä siten välttämättä ollenkaan perustu todelliseen osaamiseen. Vastaukset osoittavatkin, että osaamisen hyväksikäyttö tietyyntyyppisyyteen kategorioinnin perusteella vääristää osaamisen hyödyntämistä organisaatiossa. Karvonen (2006, 141–142) sanoo mieleen varastoituneiden kuvien ja ennakkokäsitysten ja – luulojen pystyvän ohjaamaan voimallisesti näkemyksiä, tulkintoja ja huomiokykyä. Tyypitettäessä nähdään ainoastaan se, mitä odotetaan ja stereotyyppiin kuulumaton puoli jää huomaamatta. Piirre, joka toimii tunnetun tyyppin merkinä, huomioidaan ja loput kuvasta täyttyvät mielessä olevilla stereotyypeillä. Tyypittäminen kertoo perustelemattomista ja vahvasti asenteellisista ennakkoluuloista kuten sukupuolisista ajattelun kaavoittumisista. (Karvonen 2006, 141–142.) Helkama, Myllyniemi ja Liebkind (1998,

124) sanovat stereotyyppiöinnin jättävän yksilöllisyyden huomiotta ja saattavan palvella yksinkertaistamisen tarvetta. Tutkimukseni teoriaosuudessa Goodwin (2004, 140–150) puolestaan osoittaa tyypittämisen ja vallankäytön välisen sidonnaisuuden, sillä tyypittämisen yhteydessä oikeutetaan samalla toisen henkilön suhteellinen valta muiden ylitse. Johtajien taipumus tyypittämiseen on sidoksissa myös ihmisten sosiaalisiin odotuksiin vallankäytön toteuttamisen tavoista. (Goodwin 2004, 140–150).

Aineistossa korostuu luottamuksen, vuorovaikutussuhteiden ja johtajan sosiaalisen osaamisen vaikutus osaamisen hyödyntämiseen. Niiden merkitys nousee esiin myös McCallumin ja O'Connellyn (2008, 152, 164) tutkimuksessa. Se kertoo sosiaalisen osaamisen merkityksen painottuvan jatkuvasti enemmän huolimatta siitä, että inhimillisiin voimavaroihin sisältyvät johtamiskyvyt ovat edelleen keskeisiä. Johtamisosaamisessa korostuvat sosiaalisen osaamisen elementit (vuorovaikutussuhteiden rakentaminen, hyväntahtoisuus ja vastavuoroisuus), sillä ne ovat osoittautuneet kriittisiksi johtamiskyvyiksi. (McCallum & O'Connelly 2008, 152, 164.) Osaamisen hyödyntäminen organisaatiossa näyttää edellyttävän lisäksi molemminpuoliseen luottamukseen perustuvan vuorovaikutussuhteen olemassaoloa johtajan ja työntekijöiden välillä. Myös Soutarin ja Ridleyyn (2007, 461) tutkimustulosten mukaan luottamus on eräs tärkeimmistä johtamisominaisuuksista. Kuntien eläkevakuutuksen julkaisussa (2009, 10–11, 17–18) luottamussuhteiden todetaan edellyttävän luotetun ihmisen hyvien aikeiden ja osaamisen lisäksi ketjua, jossa yhdistyvät työntekijän puolelta tietynlainen työn autonomia ja valinnan mahdollisuus ja johtajan puolelta riski. Omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuus on tilaisuus olla luottamuksen arvoinen ja lunastaa luottamus. Toisaalta on olemassa riski luottamuksen pettämisestä. Epäluottamus ja pelko organisaatiossa johtavat tehottomuuteen. Luottamus lisää tehokkuutta ja kommunikaatiota, vähentää valvonnasta aiheutuvia kustannuksia, palkitsee, kannustaa ja tehostaa työn parempaa hallintaa ottamista. Luottamus on osa vallankäyttöä ja työntekijän valta organisaatiossa on useimmiten rajattua. Rajatun vallan ja vähäisten ylempiensä kontrollointikeinojen vuoksi työntekijät luottavatkin johtajiin vähemmän kuin johtajien työntekijöihin. (Kuntien eläkevakuutus 2009, 10–11, 17–18).

Aineistossa luottamuksen ja vallankäytön välinen sidonnaisuus näkyy muun muassa johtajan luottamisena työntekijöiden osaamiseen ja sen seurauksena vallan antamisena tai sen antamattomuutena osaamisen käyttöön. Vastausten perusteella luottamukseen ja vuorovaikutussuhteisiin kytkeytyvät puutteet estävät osaamisen hyödyntämistä organisaatiossa

(johtajan luottamuksen osoittamattomuus, luottamuspula johtajan ja työntekijöiden välillä ja johtajan omien vuorovaikutustaitojen heikkous). Myös Ilmosen ja Jokisen (2002, 110) mukaan luottamus ja vallankäyttö kytkeytyvät toisiinsa. Heidän mukaansa valta ja luottamus ovat jopa toisiaan muokkaavia ja rakentavia tekijöitä ja luottamussuhde pakottaa osapuolet vastavuoroisuuteen.

## **7 Organisatorisen vallankäytön vaikutus osaamisen hyväksikäyttöön**

Aineisto osoittaa organisatorisen vallankäytön muodostuvan osaamisen hyödyntämisen kohdalla ensiarvoisen tärkeäksi vaikuttajaksi. Oikeudenmukaisuudella voidaan havaita olevan yhteys organisaation arvoihin. Mannermaan (2004, 140) mukaan yleisen arvoilmapiirin koventumisen myötä eriarvoisuutta on alettu vastustaa ja oikeudenmukaisuuden lisäämistä arvostaa yhä enemmän. Mannermaa (2004, 140). Aineistossa korostuukin oikeudenmukaisen vallankäytön vaikutus osaamisen hyödyntämiseen. Voidaan havaita, että epätasa-arvoa ruokkivat valtakäytännöt mahdollistavat osaamisen hyödyntämiseen liittyvän vallan negatiivisen käytön erilaisia variaatioita. Aineisto kertoo, ettei epäoikeudenmukaisista lähtökohdista hyödynnetty osaaminen voi perustua todellisen osaamisen hyödyntämiseen, vaan vinoutuu, on puutteellista tai rajoittunutta. Voidaankin todeta, että epäoikeudenmukaisuudelle ja mielivallalle perustuva osaamisen hyväksikäyttö vääristää osaamisen hyödyntämistä organisaatiossa.

Tutkimuksissa nykyorganisaatioiden on todettu elävän muutosten ja epävarmuuden tilassa, jatkuvasti lisääntyvien vaatimusten kohteina hupenevin resurssein. Aineiston perusteella osaamisen hyödyntäminen vaatii kuitenkin turvallista organisatorista perustaa, jonka vuoksi karismaattiselle johtajalle näyttäisi olevan tilaus. Juuti (1995, 37, 54) sanoo ihmisten kaipaavan nykyisissä nopeasti muuttuvissa ympäristöissä ihmisten johtajia, joiden toivotaan luovan organisaatioon uudenlaisen kulttuurin. Karismaattisuus vaikuttaa johtamiseen ja merkityksen syntyyn ja ihmiset haluavat saada merkitystä. (Juuti 1995, 37, 54). Vastausten perusteella karismaattinen johtaja pystyy muokkaamaan organisaation kulttuuria ja kykenee siten myös rakentamaan organisaatiolle uudenlaisen identiteetin. Karismaattisella johtajalla on tällöin mahdollisuus rakentaa organisaatioon osaamisen hyväksikäytölle merkitys ja kulttuurinen perusta. Karismaattisen vallan määrittäessä (Harisalo 2008, 205) henkilökohtaiseksi, vahvaksi vallaksi sen pitäisi kuitenkin estää osaamisen hyödyntämistä. Vastausten perusteella karismaattinen valta on persoonariippuvaista. Persoonakohtaiset ominaisuudet puolestaan vaikuttavat esimerkiksi tapaan käyttää valtaa. Karismaattinen valta voi

siten johtajan persoonasta riippuen ilmetä myös heijasteisena vallankäyttönä mahdollistaen osaamisen hyödyntämistä organisaatiossa.

Aineisto nostaa selkeästi näkyviin työntekijöiden välisen hallitsevuuden ja valtataistelujen haitallisen vaikutuksen osaamisen hyödyntämiseen. Organisaatiossa käytävien valtataistelujen voidaan todeta vaikeuttavan osaamisen hyödyntämistä. Lopputuloksena saattaa olla (Morgan 1993, 202) mukautuminen jo ennakkoon toisen tavoitteisiin ja pyrkimyksiin ilman, että valtaa on edes ehditty käyttää. Vastaukset todentavat, että osaamisen hyödyntämisen ja vallankäytön välillä on riippuvuussuhde. Toisen luopuessa vallastaan oman osaamisensa käyttöön toisen valta osaamisen hyödyntämiseen organisaatiossa kasvaa. Osaamistaan hyödyntämään onnistuva on tavallaan osaamisen hyväksikäyttöön liittyvän valtakilpailun voittaja ja luovuttanut osapuoli sen häviöjä. Voittaja pönkittää asemaansa organisaation valtahierarkiassa toisen siirtyessä sivuun ja luopuessa oikeuksistaan käyttää omaa valtaansa. Myös tutkimuksen teoriaosuudessa esimerkiksi Sivanathan ym. (2008, 135–136, 141, 145) puhuvat riippuvuuden ja vallan vastavuoroisuudesta ja seurauksista organisaatiossa toteamalla muiden riippuvuuden yksilön suorituksista olevan suhteessa yksilön vallan määrään.

Aineiston perusteella arvottamisen valta mahdollistaa työntekijöiden asettamisen osaamisen mukaan eriarvoisiin valta-asemiin. Arvottaminen tapahtuu pääosin johtajan taholta. Osaamiseen perustuvan työntekijöiden arvottamisen voidaan todeta lisäävän heidän eriarvoisuuttaan organisaatiossa. Aineiston perusteella hallitsemisen mahdollisuuden ja valtaefektin vuoksi osaamiseen perustuva työntekijöiden arvottaminen ei rajoitu kuitenkaan pelkästään johtajan toimintaan, vaan ruokkii osaamisen hyödyntämiseen liittyvää vallan käyttöä myös työntekijöiden kesken. Osaamiseen perustuvan arvottamisen voidaan havaita myös ylläpitävän ja vahvistavan organisaation hierarkiaa, joka puolestaan osoittautui osaamisen hyödyntämistä vaikeuttavaksi tekijäksi. Lisäksi arvottaminen mahdollistaa ja tukee osaamisen hyödyntämiseen liittyvää epäoikeudenmukaista ja epätasa-arvoista toimintaa organisaatiossa. Aineiston perusteella osaamisen hyödyntäminen arvottamisen pohjalta vääristääkin osaamisen hyväksikäyttöä organisaatiossa.

Hersey ja Blanchard (1990, 366) sanovat suoritusarviointia käytetyn työntekijöiden sijoittamiseksi jakaumakäyrälle ja siten työntekijöiden luokitteluun ja heidän suoritustensa vääristelyyn. Tämä on ainoa tapa, jolla johtaja saa itsensä arvioiduksi hyväksi oman esimiehensä taholta. (Hersey & Blanchard 1990, 366). Arvottamisen valta kuvastuu myös Stenvallin ja Syväjärven (2003, 340,



348–350) tutkimuksessa osaamisarvioinnista. Tutkimuksen mukaan johtajan toimintaan sisältyy työntekijöiden arvottamista, joka perustuu toimintaympäristön vaatimuksiin, johtajan omiin arvoihin tai omaan osaamiseen, johtajan persoonallisuuteen, johtajan omiin ammatillisiin lähtökohtiin tai niihin onnistumisen kokemuksiin, joissa johtaja on itse onnistunut. Stenvallin ja Syväjärven tutkimus osoittaa johtajien arvostavan vain vähäisessä määrin sosiaalisia taitoja, yhteisöllisyyttä ja kollektiivista tehokkuutta. Substanssista irrottautumistaitojen puute näkyy osaamisarvioinninkin painottumisena lähinnä työntekijöiden substanssiosaamiseen.

Aineiston perusteella tiukka arvojärjestys organisaatiossa tukee osaamisen hyödyntämisen kaipaamaa turvallisuuden maailmaa. Samalla se estää osaamisen hyväksikäyttöä muuttuvuuden mahdollistaessa sitä. Vastauksissa muuttuvuus esitetään toivottavana. Toisaalta sen voidaan havaita ylläpitävän epätoivottavaa epävarmuutta organisaatiossa. Koskinen (2003, 19) sanookin tutun, tottumukseen perustuvan turvallisuuden muuttuneen menestymisen viholliseksi. (Koskinen 2003, 19). Aineiston perusteella turvallisuuden ja muuttuvuuden välinen ristiriita organisaatiossa on eräs osaamisen hyödyntämisen karioista. Kyseessä saattaa olla haluttavien ja haluttujen arvojen välinen ”taistelu”: muuttuvuus voi edustaa tutkimukseni teoriaosuudessa Hofsteden ja Hofsteden (2005, 8, 10) kuvaamaa haluttavaa arvoa (millaista haluttaisiin olevan), mutta turvallisuus haluttua arvoa (mitä ihmiset todellisuudessa itselleen haluavat).

Aineisto tuo ilmi myös osaamisen hyväksikäyttöön kytkeytyvien resurssien vallan organisaatiossa. Vähäisten resurssien voidaan todeta hankaloittavan osaamisen hyödyntämistä. Toisaalta kysymys ei ole vain organisaation hallussa olevien resurssien määrästä. Esimerkiksi Tiuraniemi (2004, 63) toteaa resurssien jako-ongelmien olevan sidoksissa tapaan, miten organisaatiossa nähdään eri henkilöiden osaamisen merkitys. Tutkimukseni teoriaosuudessa Juuti (2005, 168, 181) puolestaan toteaa organisaation menestyksen taustalla olevan yksilöiden kokonaiskuvan organisaation toiminnasta. Juuti (2005, 168, 181). Resurssien valta organisaatiossa saattaakin perustua jossakin määrin määrää enemmän resurssien laatuun sekä tapaan, miten niitä organisaatiossa käytetään.

## VII JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOSUOSITUKSET

### 1 Johtopäätökset

Organisaatiokulttuurin merkitystä osaamisen hyödyntämiselle ei aineiston perusteella voida sivuuttaa. Etenkin johtajan, mutta myös työntekijöiden ajattelu- ja toimintamallien laatu vaikuttaa tapaan, miten osaamista organisaatiossa hyödynnetään. Osaamisen hyödyntämiseen kytkeytyvät arvostiriidat sekä uskomusten ja periaatteiden kohtaamattomuus vääristävät osaamisen hyväksikäyttöä organisaatiossa. Osaamisen hyödyntämistä organisaatiossa vaikeuttaa lisäksi sen mieltäminen itsestään selväksi asiaksi sekä organisaation sisäinen yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden välinen kitka. Erityisesti pehmeiden arvojen merkitys osaamisen hyväksikäytön kohdalla korostuu. Osaamista hyödyntävän organisaation keskeiset elementit kiteytyvät yksilöllisyyteen, toiminnan vapauteen ja muuttuvuuteen. Organisaatiokulttuurin kehittämissä astein ja johtajan vaikutus organisaation kulttuuriin näyttävät kuitenkin määrittävän sen, millä tavalla ja missä määrin yksilöllisyys, toiminnan vapaus ja muuttuvuus organisaatiossa mahdollistuvat ja miten osaamisen hyväksikäyttöön organisaatiossa suhtaudutaan.

Vastauksissa johtaminen arvioidaan tärkeimmäksi osaamisen hyväksikäyttöön vaikuttavaksi organisatoriseksi tekijäksi. Aineiston perusteella johtamistoiminnalla onkin merkittävä vaikutus osaamisen hyväksikäyttöön organisaatiossa. Osaamisen hyödyntämiseen vaikuttavat tekijät määrittyvät erityisesti johtamisen työkaluiksi, joiden laatu ja käytötapa ovat sidoksissa johtajan persoonallisuuteen. Osaamisen hyödyntämiseen organisaatiossa vaikuttaa siten johtajan henkilökohtaisiin näkemyksiin ja mieltymyksiin kytkeytyvä toiminta, osaamisen hyödyntämiseen kytkeytyvät johtamisominaisuudet, johtajan taidot hyödyntää osaamista sekä johtajan taholta tapahtuva vallankäyttö. Edellisten vuoksi osaamisen hyödyntäminen organisaatiossa joko mahdollistuu tai toteutuu osin puutteellisesti, puolueellisesti, rajoittuneesti ja epäoikeudenmukaisesti. Osaamisen hyödyntämiseen vaikuttavia elementtejä ovat myös johtamistoiminnassa ilmenevä luottamus, vuorovaikutussuhteet ja johtajan sosiaalinen osaaminen. Edellisiin sisältyvien puutteet vaikeuttavat osaamisen hyödyntämistä organisaatiossa.

Vastauksissa myös organisaation valtarakenteiden todetaan vaikuttavan osaamisen hyväksikäyttöön. Huolimatta siitä, että niillä arvioidaan olevan tutkimukseeni valitsemistani organisatorisista tekijöistä vähiten vaikutusta osaamisen hyödyntämiseen, mielivallan käytön merkitys aineistossa

korostuu. Oikeudenmukainen organisatorisen vallan käyttö nousee siten ensiarvoisen tärkeäksi vaikuttajaksi osaamisen hyväksikäytön kohdalla, sillä epäoikeudenmukaisuudelle tai mielivallalle perustuva osaamisen hyödyntäminen vinouttaa ja vääristää osaamisen hyväksikäyttöä organisaatiossa. Lisäksi organisaatiossa vallitseva tiukka arvojärjestys, työntekijöiden keskinäiset hallitsemispyrkimykset ja valtataistelut, turvallisuuden ja muuttuvuuden välisen ristiriidan valta sekä arvottamisen ja resurssien valta rajoittavat ja vinouttavat osaamisen hyödyntämistä organisaatiossa. Jatkuva epävarmuus ja muuttuvuus puolestaan kasvattavat organisaatiossa tarvetta karismaattiseen valtaan.

Osaamisen hyödyntämisen voidaan päätellä kytkeytyvän vahvasti organisaatiokulttuurin, johtamisen ja valtasuhteiden sisältämiin tekijöihin. Näiden tekijöiden vaikutusten vuoksi osaamista hyödynnetään organisaatiossa osin puutteellisesti, puolueellisesti tai vääristyneesti. Organisaatiokulttuurin, johtamisen ja valtasuhteiden sisältämät tekijät olisikin hyvä tunnistaa paitsi organisaation resursseiksi, myös vahvoiksi organisatorisiksi välineiksi, joiden avulla ja joiden kautta on mahdollista vaikuttaa omaan tai toisten osaamisen hyödyntämiseen organisaatiossa. Tutkimustuloksissani esiin nousseiden osaamisen hyväksikäyttöön vaikuttavien elementtien voidaan havaita toistuvan ja saavan vahvistusta varsin kirjavissa teoreettisissa ja tutkimuksellisissa yhteyksissä. Ne eivät siten ole uusia löytöjä. Tutkimustulokseni kuitenkin tunnistavat ja nostavat esiin osaamisen hyödyntämiseen liittyviä epäkohtia. Siten ne osoittavat painopistealueita, joihin osaamisen hyödyntämisen kohdalla tulisi organisaatiossa puuttua. Samalla ne ehdottavat osaamisen paremmalle hyödyntämiselle suuntaviivoja.

Tutkimustulokseni osoittavat, että osaamisen hyödyntämisessä on kysymys monimutkaisista systeemistä vaikutussuhteista. Organisaatiokulttuurin, johtamisen ja valtasuhteiden vaikutukset ilmenevät organisaatiossa suuressa määrin toisiinsa sidonnaisissa muodoissa. Osaamisen hyödyntämiseen liittyviä vaikeuksia voitaneenkin selittää suurelta osin organisatoristen tekijöiden vuorovaikutteisuuden ja yhteisvaikutusten kautta. Tarkasteltaessa lähemmin osaamisen hyödyntämiseen liittyvää problematiikkaa voidaan havaita suuren osan siitä perustuvan lisäksi haluttavien ja haluttujen arvojen väliseen ristiriitaan. Organisaatiossa saatetaan esimerkiksi ilmaista haluttavan yksilöllisyyttä, toiminnan vapautta ja muuttuvuutta. Taustalta heijastuu kuitenkin, että todellisuudessa organisaatiossa kaivataan yhteisöllisyyttä, johtajuutta ja pysyvyyttä. Tutkimustulosteni perusteella organisaatiossa saatetaan ilmaista haluttavan oikeudenmukaisuutta, tasa-arvoa, luottamuksellista vuorovaikutusta ja osaamisen hyödyntämistä. Samalla kuitenkin

organisatorisessa todellisuudessa ylläpidetään ja ruokitaan epäoikeudenmukaista ja epätasa-arvoista toimintaa, rikotaan luottamusta, väheksytään vuorovaikutussuhteiden merkitystä ja pyritään rajaamaan tai estämään osaamisen hyväksikäyttöä. Osa osaamisen hyödyntämiseen vaikuttavasta problematiikasta selittynee siten myös inhimillisyyteen sisältyvien negatiivisten elementtien (kuten pahantahtoisuus tai kateus) ja vallankäytön halun kautta.

Tutkimustulosteni perusteella osaamisen hyödyntämisyritykset ainoastaan osaamisen arviointiin, mittaamiseen, seurantaan, kehittämiseen tai johtamismalleihin keskittymällä ovat liian pinnallisia ja rajoittuneita vastaamaan osaamisen hyväksikäytön nykypäivän ja tulevaisuuden haasteisiin. Kokonaisuutena tutkimukseni tulokset viittaavatkin siihen, että osaamisen hyödyntämisen kohdalla tulisi katsoa enenevässä määrin pintaa syvemmälle.

## **2 Jatkosuositukset**

Osaamisen hyödyntämiseen liittyvän monimuotoisen problematiikan vähentämiseksi osaamisen hyväksikäyttö tulisi konkretisoida näkyväksi osaksi organisaation toimintaa. Puheen tasolle jäävä osaamisen hyödyntäminen jää helposti toteutumatta. Konkretisointi todentaa osaamisen hyväksikäytön merkityksen organisaatiolle, vähentää sen itsestäänselvyydellisyiden luonnetta, tuo organisaatiossa olevaa osaamista paremmin näkyviin ja suo osaamisen hyödynnettävyydelle lisää mahdollisuuksia. Organisaatiolla olisi siten tarpeen olla arvo- ja sääntösidonnainen osaamisen hyödyntämissuunnitelma. Suunnitelman tulisi rakentua organisaation yhteisten, pehmeiden arvojen varaan ja sen toteutumista tulisi seurata, arvioida ja päivittää. Tällä tavalla olisi mahdollista vähentää osaamisen hyväksikäyttöön liittyviä vääristymiä, puolueellisuutta ja epäoikeudenmukaisuutta ja minimoida etenkin siihen liittyvää organisatorista vallankäyttöä.

Osaamisen hyödyntämiseen liittyvä kulttuurinen ajatusmaailma tulisi saada organisaatiossa keskustelujen kautta näkyvämmäksi. Tämä on keino, jolla organisaatiossa piileviä osaamisen hyväksikäyttöön liittyviä samankaltaisuuksia ja epäkohtia on mahdollista tunnistaa ja käsitellä. Myös osaamisen hyödyntämisen asemaa organisaatiossa olisi hyvä kirkastaa määrittämällä se organisaation identiteetin kantavaksi perusarvoksi ja sisällyttää se haluttuna arvona näkyväksi osaksi organisaation toimintafilosofiaa. Tällöin osaamisen hyväksikäytölle on mahdollista luoda

merkitys. Merkityksenannon myötä osaamisen hyödyntämisen arvostus lisääntyy ja sen saaminen käytännön toiminnassa näkyvämmäksi mahdollistuu paremmin.

Osaamisen hyväksikäyttöön vaikuttavaa johtamistoimintaa olisi hyvä kohentaa jo johtajan valintavaiheessa. Suhteiden ja henkilökemioiden merkitys valintaan vaikuttavina tekijöinä tulisi ohittaa. Sen sijaan huomiota tulisi kiinnittää johtajan osaamisen hyödyntämistä koskevaan arvo- ja ajatusmaailmaan, sosiaaliseen osaamiseen, osaamisen hyödyntämiskykyihin sekä osaamisen hyödyntämiseen liittyvään johtamis- ja valta-ajatteluun. Johtajan olisi hyvä kiinnittää huomiota omiin osaamisen hyväksikäyttöä koskeviin näkemyksiinsä ja arvotuksiinsa. Mitä ilmeisimmin johtajan tulisi lisäksi kehittää koulutuksen ja benchmarkingin avulla sosiaalisen osaamisen valmiuksiaan. Tutkimustulosteni perusteella organisaation toiminnassa olisi hyvä kiinnittää erityistä huomiota osaamisen hyödyntämiseen vaikuttavaan vallankäyttöön. Tämä ei selvästikään ole pelkästään johtajan tehtävä, vaan koskee myös työntekijöiden toimintaa. Osaamisen hyväksikäyttöön kytkeytyviin valtasuhteisiin ja valtataisteluihin tulisi siten puuttua konkreettisesti ottamalla ne aiheen vaikeudesta huolimatta organisaatiossa rohkeasti puheeksi. Tätä kautta voidaan oikeudenmukaisempaa ja tasa-arvoisempaa osaamisen hyödyntämistä organisaatiossa mahdollistaa.

Aineistosta nousi myös esiin tekijöitä, jotka yksittäisinä ilmaisukokonaisuuksina näyttäisivät helposti vaikuttavan vähiten osaamisen hyväksikäyttöön organisaatiossa. Kyseiset hiljaiset signaalit tulisi kuitenkin nähdä arvokkaina osaamisen hyödyntämiseen vaikuttavina vihjeinä. Jatkossa olisi siten hyvä kiinnittää enenevässä määrin huomiota siihen, millä tavalla ja missä määrin organisaation yleinen tila, työntekijöiden tyypittäminen, osaamisperustainen valinta, periaatteet, yhteiset käsitteet, kyseenalaistaminen tai tietokoneen valta vaikuttavat osaamisen hyödyntämiseen.

## VIII LOPUKSI

Huolimatta osaamisen hyödyntämisen myönnetyistä merkityksestä organisaatiolle osaamista on varsin vaikeaa hyödyntää organisaatiossa onnistuneemmin, mikäli johtajan ja työntekijöiden tietämys osaamisen hyväksikäytön merkityksestä, seurauksista ja siihen vaikuttavista tekijöistä on puutteellinen. Osaamisen hyväksikäyttöön liittyvän tiedon puutteet mahdollistavat, ylläpitävät, sallivat ja säilyttävät osaltaan siihen liittyviä vääristymiä organisaatiossa. Osaamisen hyödyntämiseen liittyvää tietämystä olisikin varsin tärkeää lisätä organisaatiossa esimerkiksi yhteisten koulutustilaisuuksien (erityisesti työ- ja organisaatiopsykologiset koulutukset) ja avointen keskustelujen avulla.

Toisaalta, kuten haastateltavien vastauksistakin heijastuu, osaamisen hyväksikäyttöön vaikuttavista tekijöistä saattaa olla organisaatiossa runsaasti tietämystä. Se ei kuitenkaan aina jostakin syystä kohtaa käytännön toimintaa. Tämä herättää erinäisiä kysymyksiä. Miksi tietämys ja käytännön toiminta eivät kohtaa? Onko kysymys tietämyksen ja käytännön yhdistämisen vaikeuksista tai siihen liittyvistä osaamispuutteista? Jos osaamista todella halutaan ja pyritään hyödyntämään organisaatiossa paremmin, miksi samaan aikaan ylläpidetään ja sallitaan pidettävän yllä osaamisen hyödyntämistä estäviä tekijöitä? Miksi niihin ei puututa? Tuoko osaamisen hyväksikäyttö organisaatioon mukanaan tekijöitä, joilta halutaan sulkea silmät, joihin ei haluta puuttua, joihin puuttuminen koetaan turhana tai liian vaivalloisena tai jotka koetaan itselle tai organisaatiolle uhkana? On varsin huolestuttavaa, jos osaamiselle perustuvassa organisatorisessa maailmassa osaaminen jää hyödyntämättä kulttuuriseen ajattelumaailmaan sisältyvien tekijöiden, johtajan persoonallisuuslähtöisen toiminnan tai organisatoristen valtapelien vuoksi.

Tutkimukseni on käsitellyt osaamisen hyödyntämiseen vaikuttavia tekijöitä vain rajoitetussa määrin. Organisaatiokulttuuriin, johtamiseen ja valtasuhteisiin sisältyviin elementteihin on mahdollista pureutua tarkemmin tutkimalla esimerkiksi yksittäisten osaamisen hyödyntämiseen kytkeytyvien osatekijöiden vaikutuksia. Lisäksi mahdollisuudet organisaatiokulttuurin, johtamisen ja valtasuhteiden yhteis- ja vuorovaikutussuhteiden tutkimiseen ovat varsin laajat ja organisaation arkipäivän toimintaan vaikuttavina elementteinä tutkimisen arvoisia. Voidaankin todeta, että osaamisen paremman hyödyntämisen suhteen on organisaatioissa vielä runsaasti tehtävää ja myös mahdollisuuksia tehdä.

## LÄHTEET

### Painetut lähteet

- Aaltonen M. & Wilenius M. 2002. Osaamisen ennakointi. Pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Johtamistaito. Kauppakamarisarja. Helsinki: Edita Prima.
- Alasuutari P. 2001. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Vastapaino.
- Borgman M. & Packalén E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Tampere: Tammi.
- Eskola J. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Teoksessa Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin, toim. Aaltola J. & Valli. R. PS-kustannus. Juva: WS Bookwell.
- Fenwick T. J. 2004. Toward a critical HRD in theory and practice. *Adult Education Quarterly* 54(3); 193–209.
- Galbraith K. 1984. Vallan anatomia. Juva: WSOY.
- Goleman D. 1997. Tunneäly. Lahjakkuuden koko kuva. Keuruu: Otava.
- Grönfors M. 1985. Kvalitatiiviset kenttätyömenetelmät. Juva: WSOY.
- Grönfors M. 2001. Havaintojen teko aineistonkeräyksen menetelmänä. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle, toim. Aaltola J. & Valli R. PS-Kustannus. Jyväskylä: Gummerus.
- Harisalo R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampere University Press.
- Harisalo R. & Miettinen E. 2006. Luottamus pääoma. Yrittäjyyden kolmas voima. Tampere: Tampere University Press.
- Harisalo R., Keski-Petäjä T. & Talkkari A. 2002. Otin kynän kynsihini. Ohjeita tutkimuksen tekijöille. Tampere: Juvenes Print.
- Helkama K., Myllyniemi R. & Liebkind K. 1998. Johdatus sosiaalipsykologiaan. Helsinki: Edita.
- Hersey P. & Blanchard K.H. 1990. Tilannejohtaminen. Tuloksiin ihmisten avulla. Yritysvalmennus-kirjat. Jyväskylä: Gummerus.
- Hirsjärvi S., Remes P. & Sarajärvi P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hofstede G. 1993. Kulttuurit ja organisaatiot. Mielen ohjelmointi. Profit. Juva: WSOY.
- Hofstede G. & Hofstede G-J. 2005. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill. New York. USA.

- Hokkanen S., Skyttä O. & Strömberg O. 1996. Johtamistaito. Opetushallitus. Jyväskylä: PainoPorras.
- Holopainen O. 2000. Novon Pirjo Manninen: valta työelämässä siirtyy eniten osaaville. Sihteeri & assistentti 2000:1; 18–20.
- Honkanen H. 2006. Muutoksen agentit: muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Persona grata, 1795-2476. Helsinki: Edita.
- Hoover J. 2002. Effective Small group and team Communication. Wadsworth Group/Thomson Learning, USA.
- Huovari J. (toim.), Maliranta M., Rantala O., Sorjonen P. & Ylä-Anttila P. 2008. Aineeton pääoma ja talouskasvu. Tekesin katsaus 230/2008. Helsinki: Libris.
- Hyrkäs E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Acta Universitatis Lappeenrantaensis. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Lappeenranta: Digipaino.
- Hätönen H. 1998. Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. MET-julkaisuja nro 4/98. Metalliteollisuuden Kustannus Oy. Vantaa: Tummavuori.
- Ilmonen K. 1994. Anthony Giddensin rakenteistumisteoria ja sen kritiikki. Teoksessa Sosiologisen teorian nykysuuntauksia, toim. Heiskala R. Tampere: Gaudeamus
- Ilmonen K. & Jokinen K. 2002. Luottamus modernissa maailmassa. Jyväskylän yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos. Jyväskylä: Kopijyvä Kustannus.
- Juuti P. 1995. Johtaminen ja organisaation alitajunta. Aavaranta-sarja n:o 38. Keuruu: Otava.
- Juuti P. 2001. Johtamispuhe. Aavaranta-sarja n:o 48. Juva: WS Bookwell.
- Juuti P. 2005. Toivon johtaminen. Aavaranta-sarja. Keuruu. Helsinki: Otava.
- Juuti P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Aavaranta-sarja. Keuruu. Helsinki: Otava.
- Järvinen P. & Järvinen A. 1996. Tutkimustyön metodeista. Opinpaja Oy. Tampereen yliopisto. Tampere: Jäljennepalvelu.
- Kamensky M. 2008. Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kauppila R. A. 2005. Vuorovaikutus- ja sosiaaliset taidot. Opetus 2000. Vuorovaikutusopas opettajille ja opiskelijoille. PS-kustannus. Keuruu: Otava.
- Karlöf B. & Lövingsson F. 2006. Organisaation olemus. Helsinki: Edita Prima.
- Karvonen E. 2005. Elämää mielikuvayhteiskunnassa. Imago ja maine menestystekijöinä myöhäismodernissa maailmassa. Tampere: Gaudeamus.



- Kesti M. 2007. Hiljaiset signaalit – avain organisaation kehittämiseen. Yritysjulkaisut. Helsinki: Edita.
- Koskinen J. 2003. Kokonaisviestintä muutoksessa. Finn Lectura. Pieksämäki: RT-Print.
- Kuittinen M. 2006. Johtaminen psykologisena vallankäyttönä. *Psykologia*/03/06; 176–184.
- Kuntien eläkevakuutus. 2009. Kuntatyö kunnossa-yksikkö. Luottamus esimiehen ja työntekijän välillä. Helsinki.
- Lahikainen A. (toim.) & Pirttilä-Backman A. (toim.). 1998. Teoksessa Sosiaalinen vuorovaikutus: R. Myllymäen juhlakirja. Keuruu. Helsinki: Otava.
- Lämsä A-M. & Hautala T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima.
- Lönnqvist A. 2006. Aineeton pääoma johtamisen näkökulmasta. IPR University Center. Tampereen teknillinen yliopisto. Immateriaalioikeusinstituutti. IPRinfo 2/2006.
- Mannermaa M. 1998. Kvanttihilppyytys tulevaisuuteen? Keuruu: Otava.
- Martens R., Sanchez R. & Heene A. 2008. Competence building and leveraging in interorganizational relations. *Advances in applied business strategy*. Vol 11, 0749–6826. Amsterdam: Elsevier 2008.
- Mayo A. 1996. The human value of the enterprise: valuing people as assets: monitoring, measuring, managing. London: Nicholas Brealey International.
- Morgan G. 1993. Images of Organization. The Publishers of Professional Social Sciences. New Delhi, India. London: SAGE.
- Mäenpää J. 1997. Ryhmien ydinosaamisvalmius oppivassa yritysorganisaatiossa. *Acta Universitatis Ouluensis. Series E. Scientiae rerum socialium*, 25, 0355- 323X. Oulu: Oulun yliopisto.
- Mäkelä K. 1992. Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta, toim. Mäkelä K. Gaudeamus. Helsinki: Priima-Offset.
- Mäkisalo M. 2003. Yhdessä onnistumme: opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Helsinki: Tammi.
- Mönkkönen K. & Roos S. 2009. Työyhteisötaidot. Kuopio: Unipress.
- Niitamo P. 2003. Henkilöarviomenetelmät työelämässä. Työterveyslaitos. Jyväskylä: Gummerus.
- Nissinen I. & Haaparanta I. 2004. Syväjohtaminen. Talentum. Helsinki: Karisto.
- Nurmi R. 2002. Missä valta luuraa? *Hallinnon Tutkimus* 2002: 21(4); 53–56. Pernaja: Ankkurikustannus.

- Ollila M-R. 2005. Persoonan valta. Helsinki: WSOY.
- Otala L. 2004. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Ekonomia-sarja. Dark Oy. Vantaa: WSOY.
- Otala L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro. Porvoo. Helsinki: WS Bookwell.
- Paloniemi S. 2004. Ikä, kokemus ja osaaminen työelämässä: työntekijöiden käsityksiä iän ja kokemuksen merkityksestä ammatillisessa osaamisessa ja sen kehittämisessä. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä: Kasvun ja vanhenemisen tutkijat.
- Peltonen T. 2007. Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Helsinki: Kypalvelu.
- Perttula J. 2006. Johtaminen psykologisena ihmistyönä. Hallinnon Tutkimus 2006: 25(4); 74–76. Pernaja: Ankkurikustannus.
- Pihlaja J. 2001. Tutkielmaa tekemään. Soceda. Vammala: Vammalan Kirjapaino.
- Piili M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Tietosanoma. Jyväskylä: Gummerus.
- Pinchot´ G. & Pinchot´ E. 1996. Älykäs organisaatio. Mermerus. Tampere: Tammer-Paino.
- Pirnes U. 1995. Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikka. Aavaranta-sarja. Helsinki: Otava.
- Puro J-P. 2003. Työviestinnän kipupisteet: hallinta ja ratkaisut. Helsinki: Inforviestintä.
- Ranta R. 2005. Kehittyvä työyhteisö. Kehittyminen ja uudistuminen ihmisenä ja organisaationa. Yrittäjäkirjat. Jyväskylä: Gummerus.
- Rastas T. & Einola-Pekkinen V. 2001. Arvoa aineettomasta pääomasta. Tampere: Tammer-Paino.
- Riikonen E., Makkonen M. & Vilkkumaa, I. 2002. Hullun työn tauti. Lukemisto tulevan työhyvinvointikeskustelun pohjaksi. Vastapaino. Jyväskylä: Gummerus.
- Rissanen R., Sääski K. & Vornanen J. 1996. Uudistuvat organisaatiot. Käsikirja organisaatioista ja henkilöstöjohtamisesta. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulun julkaisusarjan julkaisu 1. Pieksämäki: Raamattutalo.
- Roininen J. & Valovirta V. 2009. Katse arviointiosaamiseen. Hallinnon Tutkimus 2009(5); 37–40.
- Ruohotie P. 1997. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Business. Helsinki: Edita.
- Ruohotie P. & Honka J. 1997. Osaamisen kehittäminen organisaatiossa. Seinäjoki: Consulting Team.

- Ruohotie P. & Honka J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.
- Räsänen J. 2006. Voimaantumisen mahdollistaminen ja ratkaisut: yhteiskunnan, yhteisön ja yksilön valtaistaminen. Suomen Työvalmennusakatemia julkaisu. Järvenpää: Julkiviestintä.
- Schein E. H. 1991. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Jyväskylä: Gummerus.
- Schein E. H. 2001. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoja ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Laatukeskus. Tampere: Tammer-Paino.
- Sennett R. 2002. Työn uusi järjestys. Miten uusi kapitalismi kuluttaa ihmisen luonnetta. Jyväskylä: Gummerus.
- Siltala J. 2007. Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Keuruu: Otava.
- Stenvall J. & Syväjärvi A. 2003. Henkilöstövoimavarat työntekijöiden organisaatiotoimintaosaamisen arvioinnin ja johtamisen näkökulmasta. Hallinnon Tutkimus 2003: 22(4); 338–351. Pernaja: Ankkurikustannus.
- Stähle P. & Grönroos M. 1999. Knowledge Management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Ekonomia-sarja. Porvoo: WSOY.
- Syrjälä L., Ahonen S., Syrjäläinen E. & Saari S. 1995. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Kirjayhtymä, Rauma: West Point.
- Tamminen R. 1993. Tiedettä tekemään! Atena Kustannus. Jyväskylä: Gummerus.
- Taskinen H. 2006. Lectio praecursoria: Oikeudenmukaisuus ja kulttuurien kohtaaminen sosiaali- ja terveysalojen organisaatioiden yhdistämisessä. Hallinnon Tutkimus 2006: 25(1); 72–74. Pernaja: Ankkurikustannus.
- Tiuraniemi J. 2004. Esimiestyö ja sosioemotionaaliset ongelmat työyhteisössä. Hallinnon Tutkimus 2004: 23(3); 61–69. Pernaja: Ankkurikustannus.
- Tuomi J. & Sarajärvi A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus.
- Turunen K. E. 1978. Ihminen ja tiede. Filosofisia yleisopintoja 2. Tieteellisen toiminnan perusteita. Jyväskylä: Gummerus.
- Valtanen J. 2006. Henkilöstön kehittämisen opas. Turun kauppakorkeakoulu. Yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskus. Sarja C. Keskusteluja 2/2006.1456–4793. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Viitala R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima.
- Viitala R. 2005. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Kauppätieteellinen tiedekunta. Vaasa: Universitas Wasaensis.

- Viitala R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Viitala R. & Jylhä E. 2001. Menestyvä yritys. Liiketoimintaosaamisen perusteet. Business. Helsinki: Edita.
- Virtainlahti S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Human Resources, HR, 1797–4062. Helsinki: Talentum.
- Välikangas L. & Välikangas K. 2004. Luovuuden johtajuus monimutkaisessa maailmassa. Small beginnings – aloitteet mahdollisuutena. Hallinnon Tutkimus 2004: 23(1); 72–77. Pernaja: Ankkurikustannus.
- Zwell, M. 2000. Creating a culture of competence. New York: Wiley.

### **Elektroniset lähteet**

- Alavi, M., Kayworth T. & Leidner D. 2005/2006. An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices. Journal of Management Information Systems; Winter2005/2006, Vol. 22 Issue 3, pp.191–224, 34p. Article. (Viitattu 25.1.2010). <http://www.mesharpe.com/results1.asp?ACR=mis>
- Bell, C. & Hughes-Jones J. 2008. Power, Self-regulation and the Moralization of Behavior. Journal of Business Ethics(2008)83:3;pp.503-514. (Viitattu 29.11.2009). <http://helios.uta.fi:2155/content/c1155q4p1h686614/fulltext.pdf>
- Duchon D. & Burns M. 2008. Organizational Narcissism. Organizational Dynamics. Vol 37, No. 4, pp. 354–364, 2008. (Viitattu 20.11.2009). <http://www.elsevier.com/locate/orgdyn>
- Glick, W. 1985. Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate: Pitfalls in Multilevel Research. Academy of Management Review; Jul85, Vol. 10 Issue 3, pp. 601–616, 16p Article. (Viitattu 30.11.2009). <http://www.aom.pace.edu/amr/>
- Goodwin, S. 2004. Power and Prejudice: A Social-Cognitive Perspective on Power and Leadership. 2004. pp. 138–152. Leadership and Power: Identity Processes in Groups and Organizations. Edited by van Knippenberg, D. & Hogg, M. A. SAGE publications.London. New Delhi. (Viitattu 15.11.2009). <http://helios.uta.fi:2065/lib/tampere/docDetail.action?docID=10080864 & p00=stephanie %20goodwin>
- Kaulingfreks R. & ten Bos R. 2008. Organization demonology: the good, the bad, and the ugly. Culture and Organization. Vol. 14, No 2, June 2008, pp.107–111. Routledge. (Viitattu 20.11.2009). <http://www.tandf.co.uk/journals/titles/10245286.html>
- Kets de Vries M.F.R. 2001. Creating authentizotic organizations: Well-functioning individuals in vibrant companies. Human Relations, 54(1), pp. 101–111. London. Sage. (Viitattu 22.2.2010). [http://intl-hum.sagepub.com/.](http://intl-hum.sagepub.com/)

- Kielitoimiston sanakirja. 2004. Kotimaisten kielten tutkimuskeskuksen julkaisuja 132. Internet-versio MOT Kielitoimiston sanakirja 1.0. Kotimaisten kielten tutkimuskeskus ja Kielikone Oy. Helsinki. (Viitattu 22.2.2010). <<http://fi.wikipedia.org/wiki/Valta>.>
- McCallum S. & O'Connell D. 2009. Social capital and leadership development. Building stronger leadership through enhanced relational skills. *Leadership and Organizational Development Journal*. Vol. 30, Issue 2, 2009, pp. 152-166. (Viitattu 30.11.2009). <[www.emeraldinsight.com/10.1108/01437730910935756](http://www.emeraldinsight.com/10.1108/01437730910935756)>
- Sivanathan N., Pillutla M. & Murnighan K. 2008. Power gained, power lost. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* Vol 105:2;2008: pp.135–146. (Viitattu 20.11.2009). <[doi:10.1016/j.obhdp.2007.10.003](https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2007.10.003).>
- Soutar G. & Ridley S. 2008. Looking at leaders: a conjoint analysis. *Leadership and Organization Development Journal*. Vol 29, No 5, 2008: pp. 461-472. (Viitattu 29.11.2009). <[www.emeraldinsight.com/0143-7739.htm](http://www.emeraldinsight.com/0143-7739.htm)>
- Waistell, J. 2007. Metaphorical Perspectives of Organisational Values. *Culture and Organization*, March 2007, Vol. 13(1), pp. 83–97. Routledge. (Viitattu 20.11.2009). <<http://www.tandf.co.uk/journals/titles/10245286.html>>
- Yammarino F., Dansereau F. & Kennedy, C. J. 2001. A Multiple-Level Multidimensional Approach to Leadership: Viewing Leadership through an Elephant's Eye. *Organizational Dynamics*. Vol. 29, No 3, pp. 149-163, 2001. (Viitattu 20.11.2009). <<http://www.elsevier.com/locate/orgdyn>>

Arvoisa vastaanottaja

Olen Tampereen yliopiston hallintotieteiden opiskelija. Teen parhaillaan maisteriopintoihin liittyen tutkimusta organisaatiokulttuurin, johtamisen ja valtasuhteiden vaikutuksista henkilöstön osaamisen hyväksikäyttöön. Tutkimukseni on osa ”Tietoperustainen johtaminen Helsingissä” - tutkimusprojektia, joka on aloitettu kesällä 2008. Helsingin kirjastotoimen toimesta haastattelujeni kohdealueeksi valittiin laadukkuutensa ja kehittämistoimintansa ansiosta teidän kirjastonne.

Työntekijöiden osaamisen hyväksikäytön on todettu olevan organisaatioiden toiminnan kulmakivi. Siihen vaikuttaviin tekijöihin on kiinnitettävä yhä tarkemmin huomiota. Kulttuuri, johtaminen ja valtasuhteet puolestaan toimivat organisaatioissa vahvoina vaikuttajina.

Tarkoitukseni onkin tutkia, kuinka organisatoriset tekijät vaikuttavat henkilöstön osaamisen hyödyntämiseen, jolloin näkemyksenne ja kokemuksenne tutkittavasta aiheesta ovat tiedollisesti erittäin merkityksellisiä. Pyydänkin teitä kiireistänne huolimatta perehtymään esitettyihin kysymyksiin jo ennen haastattelua.

Haastateltaville taataan täydellinen anonymiteetti, eikä yhtään haastateltavaa voida tutkimusprosessin missään vaiheessa tunnistaa. Tutkimustuloksia tullaan tutkimusprojektissa käyttämään tietämyksellisenä lisänä. Tutkimustuloksia on mahdollista hyödyntää myös oman organisaationne kehittämisen yhteydessä.

Tarvittaessa voitte ottaa yhteyttä tutkimusjohtaja Ilpo Laitiseen (ilpo.laitinen@hel.fi) tai professori Risto Harisaloon (risto.harisalo@uta.fi).

Kiitän etukäteen vaivannäöstänne ja osallistumisestanne.

Tampereella 20.2.2009

---

Irene Merano/irene.merano@uta.fi

## I OSAAMISTA HYVÄKSIKÄYTTÄVÄ ORGANISAATIO

1. Kerro työntekijöiden osaamisen hyväksikäytön näkymisestä organisaatiossa.

* käytännön toiminta	_____
* yhteistyö	_____
* vuorovaikutus	_____
* kehittäminen	_____
* osaamisalueet	_____
* yksilöllisyys	_____

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## II ORGANISAATIOKULTTUURIN VAIKUTUS OSAAMISEN HYVÄKSIKÄYTTÖÖN

1. Pohdi, millä tavalla organisaatiokulttuuri vaikuttaa työntekijöiden osaamisen hyväksikäyttöön.

* arvot	_____
* asenteet	_____
* periaatteet	_____
* uskomukset	_____
* tapa toimia	_____
* itsestäänselvyydet	_____

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## III JOHTAMISEN VAIKUTUS OSAAMISEN HYVÄSIKÄYTTÖÖN

1. Pohdi johtamisen yhteyttä työntekijöiden osaamisen hyväksikäyttöön.

- \* vaikuttaminen
- \* johtamisominaisuudet
- \* päätöksenteko
- \* intressit
- \* tilanteet
- \* oikeudenmukaisuus

---

---

---

---

---

---

---

---

## IV VALTASUHTEIDEN VAIKUTUS OSAAMISEN HYVÄSIKÄYTTÖÖN

1. Kerro, miten valtasuhteet mielestäsi näkyvät työntekijöiden osaamisen hyväksikäytössä..

- \* vallan käyttö
- \* tasa-arvo
- \* mahdollisuudet
- \* karisma
- \* valta-asema
- \* mielivalta

---

---

---

---

---

---

---

---



## V ORGANISATORISTEN TEKIJÖIDEN VAIKUTUSTEN VERTAILU

1. Vertaile, millä tavalla organisatoriset tekijät vaikuttavat oman osaamisesi hyödyntämiseen.

* organisaatio- kulttuuri
* johtaminen
* valta

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

2. Onko mielessäsi aiheeseen liittyen vielä jotakin, josta haluaisit kertoa?

---

---

---

---

---

---